

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLÁUDIA LAC ROEHE**

**INVESTIGAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS FAMILIARES DO RIO  
GRANDE DO SUL**

**PORTO ALEGRE  
2017**

Roehe, Cláudia Lac

INVESTIGAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS  
FAMILIARES DO RIO GRANDE DO SUL / Cláudia Lac Roehe.

-- 2017.

61 f.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Macedo.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2017.

1. Governança Corporativa. 2. Empresa Familiar. 3.  
Gestão. I. Macedo, Prof. Dr. Guilherme, orient. II.  
Título.

**CLÁUDIA LAC ROEHE**

**INVESTIGAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS FAMILIARES DO RIO  
GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal de Rio Grande do Sul, como requisito para conclusão do curso de Mestrado Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Macedo

**PORTO ALEGRE  
2017**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Professor Avaliador

---

...

## **Resumo**

Os mecanismos de governança corporativa são originalmente propostos para empresas de capital aberto, entretanto suas práticas podem minimizar os problemas de agência encontrados em empresas de controle familiar ao estabelecer regras para as relações entre família, patrimônio societário e gestão, além da clássica separação entre propriedade e controle. São notórias a forte presença de grupos familiares e a alta concentração de propriedade entre empresas de capital privado nacional. Muitas das dificuldades enfrentadas são comuns entre as organizações familiares, entretanto, não existem regras e soluções que atendam a todas de modo satisfatório. Dessa forma o trabalho consistiu no estudo de caso de quatro empresas familiares do Rio Grande do Sul em que são investigados o alinhamento das práticas e estruturas de gestão das empresas pesquisadas às práticas de governança corporativa.

Palavras-chave: Empresa familiar. Governança corporativa. Gestão.

## **Abstract**

Corporate governance mechanisms are originally proposed for publicly traded companies, but their practices can minimize the agency problems found in family-owned companies by establishing rules for family relationships, corporate equity and management, as well as the classic separation between ownership and control. Notable are the strong presence of family groups and the high concentration of ownership among national private equity firms. Many of the difficulties faced are common among family organizations, however, there are no rules and solutions that suit all of them satisfactorily. In this way the work consisted of the case study of four family companies from Rio Grande do Sul in which the alignment of the practices and management structures of the surveyed companies with the practices of corporate governance are investigated.

Keywords: Family business. Corporate governance. Management.

## Sumário

1	Introdução .....	9
1.1	Definição do Problema de Pesquisa.....	11
1.2	Objetivos .....	12
1.2.1	Objetivo Geral .....	12
1.2.2	Objetivos Específicos .....	13
1.2.3	Justificativa.....	13
2	Referencial Teórico .....	17
2.1	Empresa Familiar .....	17
2.1.1	Os círculos de poder nas empresas familiares: o modelo dos três círculos .....	19
2.1.2	O modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares .....	20
2.2	Governança corporativa .....	22
2.3	A governança corporativa nas empresas familiares.....	24
3	Aspectos Metodológicos .....	29
4	Apresentação e Análise dos Dados.....	35
4.1	Caracterização da Empresa A .....	35
4.2	Análise da Empresa A.....	37
4.3	Caracterização da Empresa B .....	38
4.4	Análise da Empresa B.....	40
4.5	Caracterização da Empresa C .....	41
4.6	Análise da Empresa C.....	42
4.7	Caracterização da Empresa D .....	43
4.8	Análise da Empresa D.....	45
5	Discussão dos Resultados .....	47
6	Conclusões.....	48

7	Referências Bibliográficas.....	51
	Anexo I.....	56



## 1 Introdução

A governança tem despertado interesse do mercado em função das mudanças ocorridas no cenário mundial, dos escândalos corporativos ocorridos nos últimos anos, principalmente no mercado norte-americano, que é reconhecido como o principal fornecedor de capital do mundo. Além disso, os processos de privatizações, fusões e aquisições, e o crescimento dos fundos de pensão também contribuíram para a preocupação com os estudos da governança das corporações. Todo esse processo tem impactado e promovido mudanças nas legislações dos diversos países, os quais têm buscado estabelecer regras mais claras e transparentes como forma de garantir maior proteção aos investidores e criar ambiente favorável ao alinhamento de interesses.

Muitos países desenvolveram seus códigos segundo os princípios de melhores práticas de governança corporativas discutidas e orientadas pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* [OECD]. A boa governança resultaria da adoção de mecanismos que conduziriam os gestores a proteger os interesses dos acionistas. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC] (2009) as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

A governança corporativa beneficia a empresa mediante o alinhamento de interesses entre acionistas e demais partes interessadas (MACEDO; CORRAR, 2009), tomando por base princípios como equidade, transparência e prestação de contas. Os benefícios também incluem melhoria da imagem no mercado, acesso ao capital com menores custos, maior interesse de investidores, retenção de talentos e aumento do retorno do investimento (BIANCHI; SILVA; GELATTI, 2009).

Trata-se de um conceito multifacetado, passível de adequações em função de características institucionais e, também, em função de especificidades do tipo de estrutura de propriedade ao qual o sistema de governança será aplicado. Portanto, para que a governança corporativa seja efetiva, faz-se necessário que suas dimensões mais relevantes sejam identificadas e utilizadas em alinhamento ao contexto em foco.

Segundo a OECD (2005), enquanto o debate sobre governança corporativa tem focado principalmente as companhias listadas nos países com mercados de capitais desenvolvidos, os

desafios da governança corporativa em empresas não listadas merecem atenção especial, sobretudo nos países onde os mercados de capitais são menos desenvolvidos.

Silva e Leal (2007) ressaltam que o conceito de governança corporativa não se restringe apenas às empresas que possuem capital aberto e são listadas em bolsa, mas se aplica a todas as empresas que buscam uma relação de transparência e confiança com as partes com que mantêm algum relacionamento.

Nesta pesquisa, tomam-se como objeto de estudo as empresas familiares, segmento de crescente relevância socioeconômica e em constante processo de profissionalização. Como ressaltava Bertin (2007), as empresas familiares constituem 70% das empresas registradas globalmente, sendo a sua formação, desenvolvimento e perpetuidade fundamentais para o sucesso da economia global. Essa porcentagem é ainda maior nas economias de mercado de países emergentes e em desenvolvimento, como o Brasil.

A governança corporativa tem despertado o interesse das empresas familiares brasileiras, como um instrumento de melhoria de gestão e de minimização dos riscos. Conforme Rodrigues (2003), nas empresas familiares são tratadas questões como: sucessão; avaliação de desempenho dos executivos, diretores e conselheiros; profissionalização da gestão; independência da auditoria; planejamento tributário; e critérios de contabilização.

A governança corporativa pode evitar ou minimizar muitos dos conflitos típicos de empresas familiares. As melhorias advindas com a implementação da governança corporativa dependem, em grande medida, do grau em que as práticas de gestão da empresa alinham-se as práticas de governança. Considerando-se o universo das empresas familiares do Rio Grande do Sul, questionam-se, neste trabalho, quais dimensões, perspectivas e elementos dos modelos de governança corporativa mostram-se mais significativos? Qual o grau de alinhamento entre a gestão empresarial e as boas práticas de governança nestas empresas?

Partindo da compreensão e das perspectivas aqui delineadas, bem como dos questionamentos apresentados, esta pesquisa teve como objetivo principal investigar as contribuições das práticas de governança corporativa em empresas familiares buscando identificar o grau de aderência de quatro empresas familiares do RS ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

## 1.1 Definição do Problema

Em suas motivações esta pesquisa parte do pressuposto de que empresas familiares com melhor desempenho em termos de faturamento ou com maior tempo no mercado apresentam maior adesão às práticas de governança corporativa (BLACK; JANG; KIM, 2006; KREISIG; SPRINGER; PETRY, 2005).

Watson (2007), Andrade e Rossetti (2009), Álvares, Giacometti e Gusso (2008), Rossetti e Adorno (2008) indicam que as empresas que adotam boas práticas de governança corporativa têm melhor desempenho e, por isso, são mais valorizadas, demonstrando o potencial da governança corporativa de proporcionar melhorias na gestão das empresas.

A governança corporativa adquire uma complexidade substancialmente maior nas empresas familiares por causa do relacionamento como acionistas, conselheiros e executivos. A existência de fortes envolvimento afetivos entre os membros da alta gestão e a enorme concentração de poder nas mãos de um pequeno grupo de pessoas, características dessas empresas, gera riscos e oportunidades específicos (SILVEIRA, 2015).

RISCO	DESCRIÇÃO
<b>Problemas sucessórios e de transição de gerações</b>	A substituição de lideranças e a entrada de novas gerações são momentos chave nas empresas familiares, com possibilidade de ocorrência de disputas internas e declínio na qualidade da alta gestão.
<b>Nepotismo, informalidade na avaliação de desempenho e ausência de meritocracia</b>	A promoção automática de pessoas com base em parentesco pode minar a meritocracia no ambiente de trabalho, ocasionando fuga de talentos e aumento da rivalidade entre os membros da alta gestão.
<b>Criação de facções entre ramos familiares</b>	A convivência de gerações distintas na mesma companhia pode criar disputas por autoafirmação e poder. Além disso, a tentativa de promoção por diferentes sócios, de seus respectivos ramos familiares e a eventual influência de agregados que surgem ao longo do tempo podem causar impactos negativos sobre a empresa.
<b>Separação das questões familiares das questões empresarias</b>	A ausência de critérios para separação de ativos familiares dos ativos corporativos pode causar prejuízos à organização.
<b>Manutenção do profissionalismo em certas situações</b>	Dinâmicas familiares de longa data (relacionamentos pessoais e histórico sentimental) podem influenciar as decisões correntes sobre o negócio. Além disso, pode ser mais difícil exercer a autoridade e exercer regras de mercado entre familiares.
<b>Ausência de fóruns para solução de divergências de âmbito familiar</b>	A discussão de assuntos familiares na empresa (e vice-versa) tende a ser potencialmente problemática, dificultando a necessária separação de papéis e a formalização das decisões tomadas.

Quadro 1 – Principais riscos das empresas familiares (Fonte: SILVEIRA, 2015, p.254)

Além dos riscos descritos no quadro anterior, as empresas familiares de capital aberto tem o risco adicional de os sócios controladores colocarem a família em primeiro lugar, o que pode ocasionar prejuízos aos demais investidores. Por outro lado deve-se destacar que as empresas familiares também tem diversas vantagens potenciais (SILVEIRA, 2015).

VANTAGEM POTENCIAL	DESCRIÇÃO
<b>Maior convergência de interesses na alta gestão entre acionistas e administradores</b>	A presença de acionistas da família na gestão tende a mitigar possíveis desalinhamentos de interesses entre executivos e acionistas, uma vez que estes arcarão com boa parte do ônus financeiro decorrente de suas decisões.
<b>Maior comprometimento e dedicação dos executivos familiares para com a empresa</b>	Caso as atividades consigam se desenvolver em harmonia, a união entre família e trabalho pode acarretar níveis de comprometimento e dedicação raramente alcançados em empresas comandadas por executivos de mercado.
<b>Adoção de um horizonte temporal de mais longo prazo nas decisões empresariais</b>	As famílias controladoras em geral tem posições acionárias de longo prazo em suas companhias. Como resultado, podem ser menos suscetíveis a pressões por resultados de curto prazo.
<b>Maior agilidade no processo decisório</b>	A presença do acionista principal como gestor tende a aumentar a rapidez para a tomada das decisões importantes, algo que pode ser fundamental para o sucesso das empresas (especialmente nos seus primeiros anos).
<b>Maior interesse dos controladores em construir um negócio para gerações futuras</b>	Como a relação entre a família e a entidade comercial é muito próxima, em geral os acionistas controladores pretendem deixar um legado para as gerações futuras.

Quadro 2 – Principais vantagens potenciais das empresas familiares (Fonte: SILVEIRA, 2015, p.254)

Segundo Silveira (2015), no fim das contas, o desempenho das empresas familiares no longo prazo dependerá de sua preparação para lidar com os relacionamentos e conflitos que ocorrerão em suas três esferas de poder: as esferas da propriedade, família e gestão. A governança em empresas familiares, portanto, lida com os relacionamentos e mecanismos para mitigar os conflitos entre a chamada “família empresária”, os demais proprietários/acionistas e os administradores da companhia.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Investigar as contribuições das práticas de Governança Corporativa em empresas familiares buscando identificar o grau de aderência em quatro empresas familiares do RS ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- 1) Aprofundar a literatura buscando identificar as dimensões, as perspectivas e os itens que compõem os modelos de governança corporativa nas empresas familiares.
- 2) Verificar o grau de alinhamento entre a gestão empresarial e as boas práticas de governança corporativa nas empresas familiares.
- 3) Comparar o comportamento das empresas pesquisadas quanto à adoção de práticas de governança corporativa.

### **1.2.3 Justificativa**

Ter uma estrutura do que se chama boa governança é, nos dias atuais, uma garantia de proteção aos direitos de propriedade, representando também a promoção de um ambiente benéfico ao investimento privado. Para as empresas, no Brasil, é uma necessidade aderir a novos padrões de governança corporativa.

Um bom sistema de governança ajuda a fortalecer as empresas, reforça as competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas da criação de valor, é fator de harmonização de interesses e, ao contribuir para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores e torna-se fator coadjuvante do crescimento econômico (ANDRADE E ROSSETTI, 2009).

Desde o lançamento do Novo Mercado e dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa, pela Bovespa, é crescente o número de empresas que abriram o capital optando pela listagem de governança corporativa. Da mesma forma, são muitas as empresas que migraram do mercado tradicional para os níveis de governança. Verifica-se também que empresas que adotam boas práticas de governança corporativa têm maior facilidade de acesso às fontes de financiamento (como, por exemplo, por meio de colocação de novas ações no mercado, emissão de debêntures, financiamentos bancários), além da possibilidade de esses recursos serem obtidos a um menor custo de capital. Há também pesquisas realizadas no âmbito acadêmico, como as de Cho (1998), Demsetz e Lehn (1985), Ehikioya (2009), Okimura (2003), Silva e Leal (2005) e Silveira (2004), entre outras, que buscam demonstrar que existe relação entre o desempenho e a governança corporativa.

Teoricamente, a governança corporativa se assenta na Teoria da Agência. Dessa forma, a utilização de mecanismos de governança corporativa visa atender à necessidade de redução da assimetria informacional, reduzindo (ou eliminando) a possibilidade de os controladores tomarem decisões em detrimento dos minoritários e, no mesmo sentido, que os gestores possam tomar decisões contra o interesse dos acionistas e dos financiadores.

A partir do momento que se exige uma estrutura de governança corporativa, visa-se atingir dois objetivos básicos. Um deles é o de dar maior transparência dos atos e fatos ocorridos na empresa. O mercado é ávido por estas informações, que são canalizadoras de maiores investimentos e credibilidade. O outro objetivo é o de prover as empresas de uma estrutura que diminua a assimetria de informações na relação gestores-acionistas e minoritários majoritários.

Neste aspecto, o objetivo da governança corporativa é minimizar os custos decorrentes de problemas de agência desta natureza.

São notórias a forte presença de grupos familiares e a alta concentração de propriedade entre empresas de capital privado nacional. Mas poucas empresas familiares se perenizam e escapam de falência ou aquisição pela concorrência. Fato este constatado em diferentes países, em estatísticas distintas, mas que apontam para a mesma direção. Seria resultado do ciclo de vida das organizações, do dinamismo seletivo dos mercados ou do fracasso de seu modelo de gestão?

De acordo com Villalonga (2006), empresas familiares geridas pelos seus fundadores têm mostrado resultados superiores às empresas não-familiares. O estudo, aplicado nas 500 maiores empresas norte-americanas listadas pela Fortune no período de 1994 a 2000, indicam que empresas familiares podem criar mais valor, mas não perduram ao longo das gerações.

Por que as empresas familiares diferem das não familiares? Tagiuri e Davis (1996) sugerem que as empresas familiares apresentam atributos bivalentes únicos, derivados de combinações entre família, propriedade e gestão. Esses atributos bivalentes dizem respeito à simultaneidade de papéis desempenhados pelos gestores, tais como identidade compartilhada, histórico comum, envolvimento emocional, linguagem privada da família, privacidade e significado mútuo da empresa familiar. Por essas razões, o comportamento das empresas familiares difere dos demais.

Nesse sentido, “a governança corporativa em empresas de controle familiar se estabelece, portanto, não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão (como no caso das empresas não familiares), mas, também, no âmbito das relações entre família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão).” (IBGC, 2009).

De acordo com Andrade e Rosseti (2009), entre as sociedades anônimas no Brasil, existe predominância de empresas de capital fechado em relação às abertas. A forte presença de grupos familiares e a alta concentração de propriedade entre empresas de capital privado nacional fazem com que o problema de governança se estenda para as relações entre os acionistas de maneira mais intensa do que no modelo pulverizado de propriedade norte-americano, que sofre o problema de agência clássico entre acionistas e gestores.

Diversos trabalhos exploram, em diferentes abordagens, as relações entre a governança corporativa e a gestão de empresas familiares. Mustakallio *et al* (2002) concluíram que as empresas familiares, por apresentarem sobreposição de funções entre acionistas e gestores, acrescentam desafios à tradicional governança corporativa. Nesse sentido, Melin e Nordqvist (2000) apud Flether (2002) consideram que a eficácia dos conselhos de administração torna-se limitada a sua estruturação porque a tomada de decisão acaba ocorrendo em ambientes informais, como, por exemplo, em reuniões de família, justamente porque as funções se tornam facilmente confundíveis. Leaptrott (2005) alega que o longo tempo de interação entre os membros da família a torna menos propensa a adoção de mecanismos formais na condução do negócio, o que explica a menor dependência de estruturas de governança quando a empresa é gerenciada por membros de uma única família. Uma proposta conciliatória, feita por Mustakallio *et al.* (2002) em sua “estrutura de governança dual” para empresas familiares, consiste na governança relacional para estimular o compartilhamento de informação entre membros da família em reuniões e na governança contratual, que emprega mecanismos formais para aumentar a qualidade de decisões estratégicas.

Em 2006 o IBGC produziu um estudo sobre empresas familiares brasileiras voltado à temática da governança, onde entrevistou 15 companhias de controle familiar listadas em bolsa e consideradas, então, destacadas em governança corporativa no país. O trabalho obteve resultados potencialmente úteis para outras empresas familiares do país. Do ponto de vista quantitativo, constatou que as empresas familiares analisadas apresentaram resultados financeiros melhores que a média das empresas listadas na bolsa na ocasião, indicando forte

correlação positiva entre o “investimento” em boas práticas de governança e seu sucesso no mercado.

Do ponto de vista qualitativo, a pesquisa identificou as motivações das empresas familiares para aprimorar suas práticas de governança. Cinco motivos foram citados com maior frequência: o desejo de institucionalizar e perpetuar o modelo de negócio da companhia; o interesse em executar adequadamente o plano estratégico da companhia; a busca por agregar valor para seus acionistas; o aumento da possibilidade de captar recursos junto a investidores; o desejo de melhorar a imagem da empresa no exterior e facilitar sua internacionalização.

O trabalho reportou, ainda, os principais benefícios, na ótica das companhias, decorrentes da adoção de melhores práticas, os quais se dividiam em dois grupos: benefícios internos, ligados à melhoria do funcionamento e nas decisões da alta gestão; e externos, associados à redução no custo de capital e a uma melhor percepção junto aos investidores.

Entre os benefícios internos, cinco se destacam: maior profissionalização e alinhamento de interesses da gestão; maior formalização dos processos de trabalho; aprimoramento do processo decisório, com decisões menos subjetivas e, ao mesmo tempo, mais rápidas; separação mais clara de papéis entre representantes da propriedade (conselheiros) e da gestão (diretores); e melhor gestão dos riscos e dos controles internos.

Entre os benefícios externos auferidos de acordo com as empresas, merecem destaque: melhoria na percepção dos títulos da empresa junto aos investidores, valorização das ações e dos títulos de dívida; maior acesso ao capital, com aumento do leque de opções para financiar os projetos da empresa; e aumento da credibilidade perante credores e elevação do *rating* de crédito; maior liquidez das ações; e melhor imagem e reputação da companhia no mercado.

A importância e a relevância do tema governança corporativa para empresas de capital aberto, para o mercado de capitais e para o desenvolvimento do país justificam a necessidade de pesquisas que aprofundem as discussões sobre o assunto, indicando que as empresas familiares possam se beneficiar das boas práticas de governança. Além do mais, tratar da relação entre governança corporativa e desempenho é um ponto que ajuda a demonstrar se, de fato, a governança corporativa ajuda a criar valor para os acionistas.



## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Empresa Familiar**

Empreendimentos de origem familiar constituem a base da economia capitalista mundial. Apesar de estatísticas e estimativas às vezes pouco confiáveis, nos Estados Unidos os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho e respondem por 64% do Produto Interno Bruto (PIB). Dados sobre empresas familiares na Europa indicam que, na Espanha, 70% das empresas são familiares, chegando esse índice, na Inglaterra, a 75% e na Alemanha a 80% dos empreendimentos privados, o que corresponde a 66% do PIB nacional (LETHBRIDGE, 2005).

As empresas familiares possuem grande importância para a economia do país, já que estas empresas atualmente constituem cerca de 80% dos negócios no Brasil, gerando assim aproximadamente 60% dos empregos formais. Em 2010 as empresas familiares foram responsáveis por 12% do PIB na área de agronegócios, 34% na indústria e 54% na área de serviços (DESCHAMPS, 2011).

É “importante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantêm membros da família na administração de seus negócios”. Considera-se empresa familiar aquelas organizações que possuem cargos diretivos que são ocupados por seus próprios membros, escolhidos através de laços de sangue, da confiança entre os mesmos (ZORZANELLI, 2011).

Leone (1996) tem seu conceito de empresa familiar agregado ao nível da sucessão. Esse autor quando se refere às empresas familiares, as conceitua como “aquelas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento”.

Brandt (2011) diz que na concepção de muitas pessoas a família e o trabalho são as coisas mais importantes em suas vidas, e desse modo conclui que é fácil compreender o poder das organizações que combinam ambos os elementos. Quando são parentes os dirigentes, suas tradições, valores e prioridades brotam de uma fonte comum.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010), uma característica fundamental de empresas familiares é o comando único e centralizado do fundador, sua postura de autoritarismo se altera com suas atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação.

Os estudos sobre empresas familiares constituem fenômeno recente, cujo interesse vem crescendo rapidamente. Definir o que é uma empresa familiar é um problema em pesquisas sobre o tema. Apresentam-se abaixo alguns conceitos em ordem cronológica.

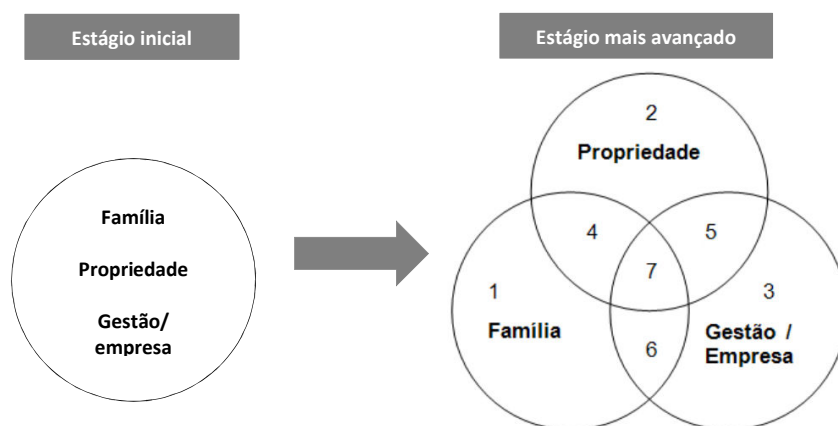
AUTOR(ES)	CONCEITO	FOCO
<b>Donneley (1964)</b>	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influencia na empresa
<b>Barry (1975)</b>	Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família.	Controle familiar
<b>Dyer Jr. (1983)</b>	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões em relação à propriedade e/ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento – propriedade familiar
<b>Bernhoeft (1987)</b>	É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.	Família – história e direção
<b>Lodi (1998)</b>	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradição e valores familiares
<b>Barnes e Hershon (1994)</b>	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.	Propriedade
<b>Tagiuri e Davis (1996)</b>	São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Família – gestão - propriedade
<b>Gersick et al.(1997)</b>	É aquela na qual ocorre a intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.	Propriedade – família – gestão
<b>Chua, Chrisman e Sharma (1999)</b>	É aquela gerida com intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalizão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.	Controle por membros da família
<b>Lanzana e Constanzi (1999)</b>	Um ou mais membros de uma família exercem controle sobre a empresa, por possuir a propriedade do capital.	Propriedade familiar
<b>Danes et al. (2002)</b>	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.	Autoridade familiar – sucessão
<b>Suehiro e Wailerdsak (2004)</b>	[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.	Propriedade – família
<b>Brochauss (2004)</b>	A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.	Gerenciamento influenciado pelo fundador
<b>Uhlener (2006)</b>	Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos.	Propriedade – família – gestão
<b>Grzybovski (2007)</b>	A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como	Propriedade – família – gestão

**Quadro 3 – Conceitos e critérios de empresa familiar, ordem cronológica (Fonte: Adaptado de SILVA, FISHER e DAVEL, 1999).**

Conforme se observa no Quadro 3, a maioria dos autores condiciona a caracterização da empresa familiar à propriedade da empresa e/ou à influência da família. A partir da definição seminal de Donnelley, que identifica a empresa familiar com a existência de duas gerações de uma família no poder, as definições passam pelos dois círculos – propriedade e gestão, conceito desenvolvido por Tagiuri e Davis na década de 1980 – e chegam ao modelo dos três círculos de Gersick e outros, na década de 1990.

### 2.1.1 Os círculos de poder nas empresas familiares: o modelo dos três círculos

Por entenderem que os maiores dilemas das empresas familiares estão relacionados, principalmente, à distinção entre família, propriedade e gestão, pesquisadores na década de 1990 criaram o modelo de três círculos, o qual parte do pressuposto que as esferas da gestão, da propriedade e da família se sobrepõem integralmente no início de qualquer empresa familiar. Como resultado, todas as decisões desses três núcleos se concentram inicialmente na figura de uma única pessoa. À medida que a empresa cresce e passa por transições de gerações, as relações de poder, influência e interesses mudam. Isso leva a um afastamento gradual das três esferas de poder, que passam a ter suas próprias normas, regras de admissão, valores e estrutura organizacional (SILVEIRA, 2015). A transição que leva ao modelo de três círculos é descrita na figura a seguir.



**Figura 1 – O modelo dos três círculos nas empresas familiares (Fonte: Gersick, et al. (1997) In: SILVEIRA, 2015, p.256)**

Silveira (2015) ainda coloca que o modelo dos três círculos permite identificar os diferentes públicos de interesse nas empresas familiares. Em uma empresa não familiar, os principais stakeholders são os acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, credores e comunidade. Por sua vez, nas empresas familiares, existem diversos públicos de interesse adicionais a serem considerados, os quais são representados pelos números de 1 a 7 na figura 1. A identificação das pessoas que atuam em cada uma das regiões dessa figura ajuda a compreender seus diferentes interesses e, conseqüentemente, seus pontos de vista e comprometimento em relação a determinada empresa familiar.

O modelo dos três círculos é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares (GERSICK et al., 1997). Tais dimensões são independentes, mas superpostas. Todos os membros da organização familiar podem ser colocados em qualquer um dos setores formados pela interação das três dimensões. As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores superpostos de duas ou três dimensões ao mesmo tempo.

### **2.1.2 O modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares**

O modelo dos três círculos, apesar de sua utilidade para analisar as empresas familiares, apresenta uma deficiência: é estático, na medida em que desconsidera a dimensão temporal. A inclusão de um componente dinâmico é algo fundamental, tendo em vista que o tempo leva a mudanças nos problemas e nos desafios a serem enfrentados pelas empresas familiares. Para complementar o modelo de três círculos, quatro pesquisadores criaram outro que contempla a dimensão temporal por meio de uma escala de desenvolvimento para cada uma das esferas de poder – propriedade, família e empresa (SILVEIRA, 2015). Esse modelo, denominado “modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar”, é apresentado na figura a seguir.

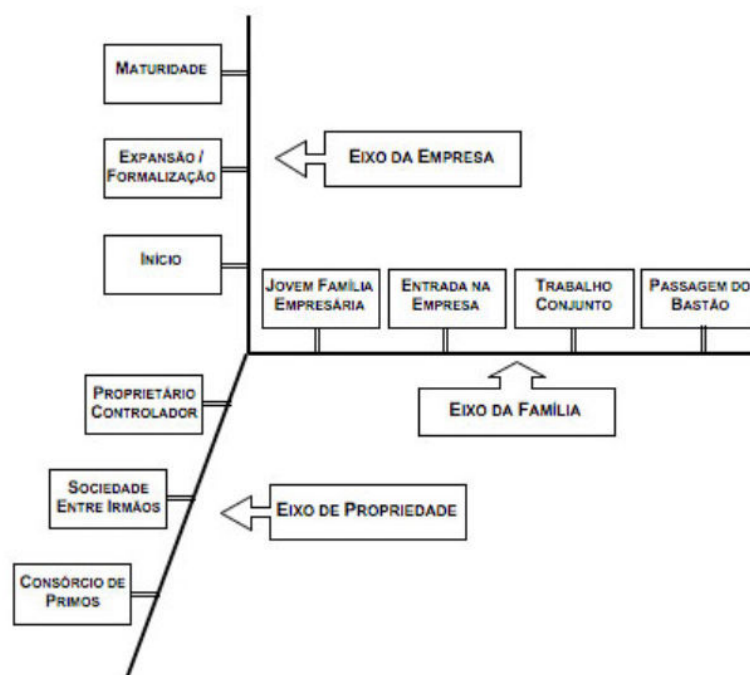


Figura 2 – O modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (Fonte: Gersick, et al. (1997) In: SILVEIRA, 2015, p.257)

De acordo com o modelo tridimensional apresentado, as empresas familiares passarão por estágios distintos em cada uma de suas esferas de poder. Esses estágios as levarão, por sua vez, a desafios diferentes ao longo de suas vidas. Todo o desenvolvimento se dá ao mesmo tempo, com as três dimensões da empresa familiar interagindo para a construção do seu ambiente.

Ward (1998) ressalta as forças que atuam sobre o desenvolvimento da empresa familiar ao longo do tempo, tais como: a natureza do negócio e da organização, a motivação do proprietário diretor bem como as expectativas econômicas e objetivos da família com o empreendimento.

Pode-se assumir, portanto, que empresas familiares equivalentes em porte, estrutura, segmento de mercado e tempo de fundação venham a ter diferentes combinações de estágios de desenvolvimento, considerando que cada eixo, em cada caso, pode evoluir de forma independente, em face do histórico peculiar de cada empresa ou das mudanças que sofrem.

## 2.2 Governança corporativa

Governança corporativa é um termo que passou a ser utilizado no final da década de 80 nos Estados Unidos para indicar uma forma de gestão que acabasse tornando as companhias abertas mais confiáveis para os investidores e mais responsáveis socialmente, incrementando mecanismos que concedessem mais visibilidade e maior transparência ao processo decisório. Com o movimento pela governança corporativa ampliado, outros temas foram sendo incorporados ao debate, como ética e responsabilidade social (CARLSSON, 2001 apud BERTUCCI; BERNARDES; BRANDÃO, 2006).

Segundo Andrade (2006 apud CÂNDIDO, 2006), o surgimento da governança corporativa está ligado a dois diferentes conjuntos de fatores. O primeiro está relacionado ao Axioma de Klein, onde seus princípios se fundamentam nas características do mercado que é imprevisível e pode sofrer turbulências que refletirão no resultado da empresa, não possibilitando a existência de contratos completos que abranjam possíveis contingências e discontinuidades do mercado.

Segundo Andrade e Rossetti (2009), o modelo de governança corporativa consiste em: direitos dos acionistas (*shareholders*); direitos de partes interessadas (*stakeholders*); conflitos de agência; sistemas de relações; sistema de valores; sistema de governo; estrutura de poder; estrutura de regulação e padrões de comportamento. Os autores ainda resumem governança corporativa como “um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas”.

A governança corporativa pode ser compreendida como o ato ou o processo de governar, ou o sistema que dirige e controla as empresas (MULILI; WONG, 2011), ou ainda como a relação constituída entre a empresa e os seus *stakeholders* irá conduzir a direção estratégica e o desempenho da corporação, determinando o seu controle (LUO, 2005).

Não se pode explicar a governança corporativa por um único conceito, mas por intermédio de construções teóricas que envolvem muitos campos do conhecimento. Esse termo tem sido bastante utilizado, tornando-o um amálgama que, por não ter forma própria, tem esvaziado seu significado e sua identidade (BERNARDES; GONÇALVES, 2003, apud BERTUCCI; BERNARDES; BRANDÃO, 2006).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, entidades sem fins lucrativos, com fundação em 1995, conceitua a governança corporativa de forma clássica como o sistema por onde as sociedades são dirigidas e monitoradas, e que envolve os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa, ainda segundo o IBGC, possuem finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (IBGC, 2009).

Conforme o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), os princípios que devem nortear as organizações, lhes propiciando maior credibilidade e geração de valor, são: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. Uma transparência adequada resulta em um clima de confiança, ou seja, mais do que a obrigação de informar é o desejo de fornecer para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não somente aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A equidade se caracteriza pelo tratamento justo de todas as partes interessadas, ou seja, são inaceitáveis atitudes ou políticas discriminatórias. É dever dos agentes de governança prestar contas de sua atuação, assumindo consequências de seus atos e omissões. E a responsabilidade corporativa consiste na sustentabilidade das organizações, buscando à sua longevidade, inserindo considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

A definição de governança corporativa tem se ampliado, dando atenção a temas como a responsabilidade social corporativa, que inclui aspectos como as relações da firma com a cultura e o meio ambiente (KOLK; PINKSE, 2010). Há uma mudança de ênfase de um enfoque orientado para o acionista para um enfoque voltado aos *stakeholders* (BRENNAN; SOLOMON, 2008).

Outro tipo de abordagem que tem sido destacado é a governança de recursos críticos, que determina que a principal missão do sistema de governança corporativa é a geração e a distribuição de valor por meio da motivação dos múltiplos detentores de recursos críticos. Nessa perspectiva, a governança teria influência decisiva para o sucesso de um projeto de inovação (MEIER; MISSIONIER; SOPARNOT, 2011).

Claessens e Yurtoglu (2012) apontam a necessidade de um estudo mais aprofundado da governança corporativa, abrangendo questões especiais relacionadas a bancos, empresas

familiares e estatais, o papel dos investidores institucionais, e de discussão da aplicação da lei no âmbito público e privado. O campo de estudos em empresas familiares, em especial, é muito recente no exterior e, principalmente, no Brasil.

### **2.3 A governança corporativa nas empresas familiares**

Analisando uma amostra de 159 empresas industriais e comerciais listadas na BM&FBovespa (Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuro de São Paulo), Rolim (2009) constatou que as empresas familiares que adotam práticas de governança corporativa apresentam melhor desempenho e valor de mercado do que as empresas não familiares da amostra. Segundo esse estudo, com uso de estatística multivariada, os investidores tendem a ter maior disposição para pagar mais (ágio) por ações dessas firmas familiares, o que pode ser função da robustez do ativo dessas empresas, ou do compromisso pela perpetuidade dos negócios, ou mesmo do menor *turnover* dos executivos.

A governança corporativa em negócios familiares difere fundamentalmente daquela exercida em outros tipos de organizações, pois tende a refletir as mudanças nos negócios, e as mudanças que se dão dentro da família proprietária do negócio (WARD, 2005).

Ademais, a governança em negócios familiares envolve mais fortemente questões subjetivas, como as de cunho emocional (BERTIN, 2007). A governança corporativa se dá com base em uma racionalidade permeada por normas e regras objetivadas a partir dos sistemas família, propriedade e gestão e por diferentes sentimentos integrados às conquistas individuais e coletivas (BORNHOLDT, 2005).

Nas empresas familiares, a racionalidade que orienta a alta administração para a tomada de decisões envolve custos diferenciados e, também, problemas de agência associados com a propriedade (SCHULZE et al., 2001). Nesse contexto, comunicações e alguns tipos de decisões são facilitados pelo conhecimento íntimo que alguns membros do conselho têm sobre outros membros (GERSICK et al., 1997). A supervisão do proprietário da empresa e dos seus familiares minimiza os custos de monitoração dos executivos (McCONAUGHY; MATTEWS; FIALKO, 2001), desencoraja o desempenho negativo e, por conseguinte, o turnover de executivos é menor (SCHULZE et al., 2001).



As empresas familiares possuem cinco características distintivas que requerem a adaptação de práticas de governança utilizadas por empresas de capital aberto: uma perspectiva de longo prazo; uma identidade clara; a possibilidade de o conselho reunir-se regularmente com os acionistas familiares; o risco de discórdia entre ou no seio das famílias; e a necessidade de sistemas mais formais e de maior nível de transição a partir de uma gestão baseada no controle familiar (equação proprietário/gestor/diretor/acionista). Tais traços fortalecem a necessidade de um Conselho Familiar e uma equipe de assessores, além do Conselho de Administração e de uma diretoria executiva (BERTIN, 2007).

O tamanho da empresa é um importante preditor da governança, pois se considera que as grandes empresas são mais bem governadas e realizam escolhas de governança diferentes das pequenas empresas (BLACK; JANG; KIM, 2006). Embora a condição de empresa familiar não esteja, necessariamente, ligada ao porte da empresa, ressalta-se que a maioria possui pequeno e médio portes, sendo a utilização em larga escala da mão de obra familiar uma das principais características dessas organizações (LEONE, 2002).

Os estudos sobre governança corporativa em pequenas e médias empresas são limitados, estando centrados em sua maior parte nas economias desenvolvidas. Tal fato torna importante analisar a questão no contexto de economias em desenvolvimento. Assim como as empresas listadas nas bolsas de valores, as pequenas e médias empresas podem haurir dos mesmos benefícios por elas obtidos por meio da adoção das práticas de governança corporativa, tais como: melhoria da atração de recursos pela existência de conselheiros externos, pela introdução de uma nova visão estratégica e melhores práticas de gestão; um controle eficaz do sistema da empresa, facilitando o processo de transição da empresa para um maior porte; e adequação técnica das práticas contábeis e de divulgação de informações (ABOR; ADJASI, 2007; CHU, 2011).

Ao mesmo tempo, a governança corporativa poderá introduzir suas desvantagens nas pequenas e médias empresas, no aumento dos custos operacionais, advindos da implantação de funções adicionais de remuneração, nomeação de comitês, realização de auditorias, entre outros, aspectos que devem ser mitigados por políticas públicas para o setor (ABOR; ADJASI, 2007).

Na literatura internacional, pesquisas têm discutido a importância dos conselhos de administração em pequenas e médias empresas, cuja literatura destaca que os proprietários

dessas organizações compreendem o conselho como um recurso intelectual e de reputação, que contribui com seus aconselhamentos, para o *networking* e para a manutenção de relações. Além disso, o conselho é reconhecido no seu papel de controle, conduzindo a sucessão e a gestão do desempenho (HEUVEL; GILS; VOORDECKERS, 2006; NEVILLE, 2011).

O estudo de Brunninge, Nordqvist e Wiklund (2007) destaca a importância da implantação dos mecanismos de governança para facilitar os processos de mudança estratégica nas pequenas e médias empresas, aumentando sua capacidade estratégica e competência, com destaque para a introdução de diretores externos, de um conselho de administração, e de uma equipe de alta gerência. Randoya e Goel (2003) demonstram que a liderança da família fundadora modera a relação entre a estrutura de propriedade e o desempenho da empresa.

Gabrielsson e Huse (2005) investigam o papel desempenhado pelos diretores externos nos conselhos das pequenas e médias empresas familiares, como a redução da assimetria da informação entre os membros da família, o aumento das competências da firma, a ajuda com contatos e *networking* em processos de expansão, e na legitimação dos CEOs nos processos de sucessão.

A mudança de ênfase da governança corporativa, para uma abordagem orientada aos *stakeholders*, exigindo um alinhamento estratégico das organizações às questões da sustentabilidade inclui também as pequenas e médias empresas. Conforme Vázquez-Carrasco e López-Pérez (2012), a responsabilidade social corporativa também é vista como um fator de valor pelas pequenas e médias empresas. A motivação ética, e não as pressões externas, é o principal determinante desse interesse, diferentemente das grandes empresas que seguem uma motivação de caráter instrumental.

Os sistemas básicos de governança corporativa podem ser categorizados em três grandes modelos: o anglo-saxão ou de proteção legal, vigente nos Estados Unidos (EUA) e no Reino Unido; o modelo nipo-germânico, estruturado em grandes investidores e nos bancos, predomina na Europa Continental, Alemanha e Japão; e o baseado na propriedade familiar, prevalecente no restante do mundo. Existem diferenças acentuadas entre estas três concepções básicas, devido às diferenças nas dimensões econômica, política, cultural e institucional em diferentes regiões do mundo. Entretanto as diferenças entre eles são provavelmente menores do que as diferenças com relação aos outros países menos desenvolvidos (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2003).

No contexto brasileiro, há uma grande concentração da estrutura de propriedade, sendo seus principais agentes, os estaduais, os grupos familiares locais e filiais de empresas multinacionais, que controlam setores-chave como as indústrias automobilística e farmacêutica. Os grupos empresariais familiares são os principais representantes do capital brasileiro local, cujo controle é geralmente exercido por um acionista ou grupo de acionistas dominantes. Assim como na Itália, o ambiente econômico brasileiro se caracteriza por uma alta intervenção estatal, mercado de capitais ainda incipiente e a inexistência de grandes financiadores privados de longo prazo, o que dificulta a mobilidade do controle corporativo e torna as estruturas de governança ineficientes (RABELO; VASCONCELOS, 2002).

Um sistema que não favorece o financiamento de longo prazo inviabiliza o crescimento rápido das empresas e traz dificuldades na instituição de estruturas de governança, voltadas, por exemplo, à abertura de capital. A estrutura de propriedade concentrada de grupos familiares de negócios provoca uma tendência de afastamento de estratégias que possam diluir o controle, o que pode trazer resistência a ações de melhoria da governança, e prejudicar crescimento do mercado de capitais (RABELO; VASCONCELOS, 2002).

No entanto, estudos como o de Kreisig, Springer e Petry (2005) constataam que empresas familiares com maior longevidade têm apresentado processos de gestão mais aperfeiçoados. Os autores buscaram identificar as características dos processos de gestão presentes em empresas familiares com maior longevidade, por meio de entrevistas realizadas com executivos de 29 empresas, de médio e grande porte que estivessem, no mínimo, na terceira geração.

No Brasil, o primeiro código de boas práticas de governança foi publicado em 1999, que, em sua versão de 2009, define que as boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização (IBGC, 2009).

O Modelo de Governança Corporativa da Empresa Brasileira, proposto por Álvares, Giacometti, e Gusso (2008), compõe-se de uma metodologia de diagnóstico a ser aplicada nas empresas. Foi concebido a partir da premissa de que o principal objetivo da governança corporativa é atender aos interesses dos *shareholders* (acionistas e sócios) para depois criar condições de atendimento dos interesses dos *stakeholders*. Este modelo está estruturado em cinco dimensões, subdivididas em categorias apresentadas no quadro abaixo.

DIMENSÃO	DETALHAMENTO	CATEGORIAS
<b>Alinhamento</b>	Sem coesão societária e alinhamento de propósitos entre sócios ou acionistas dificilmente há boa governança, especialmente em empresas de controle familiar. A falta de alinhamento entre os agentes (acionistas, conselho de administração e direção executiva) tem forte impacto nas definições das diretrizes que vão nortear a estratégia da empresa.	Coesão societária e empresarial. Regras de sucessão
<b>Conformidades</b>	Compliance (aquiescência às normas e ao cumprimento voluntário) é um dos princípios fundamentais dos códigos de boas práticas de governança corporativa.	Conformidades jurídicas. Requisitos dos agentes reguladores.
<b>Sustentabilidade</b>	O conceito de sustentabilidade representa uma exigência crescente no âmbito empresarial, enfatizando a necessidade de alinhar o desempenho econômico financeiro com preservação ambiental para as gerações atuais e futuras e com responsabilidade social.	Responsabilidade com sócios, com os acionistas e com os stakeholders.
<b>Estruturas</b>	Composição, dinâmica de funcionamento, papéis e forma de atuação do conselho de administração e seus comitês, direção executiva, conselho fiscal e conselho de família, quando aplicáveis, são os principais agentes do sistema de governança.	Órgãos. Papéis e eficácia. Funcionamento e procedimentos.
<b>Processos</b>	Os inter-relacionamentos entre os agentes e os processos de formulação, orientação, homologação, decisão e comunicação são essenciais para garantir a eficácia da governança corporativa.	Conselho de Administração. Propriedade/ Conselhos/ Direção executiva.

**Quadro 4 - Modelo de governança corporativa da empresa brasileira. Fonte: Adaptado de Álvares, Giacometti e Gusso (2008).**

O modelo dos 7 P's da Governança Corporativa (ROSSETTI; ADORNO, 2008) propõe uma adaptação dos conceitos de governança corporativa para as empresas familiares, organizando-os em 7 temas, os chamados 7 P's da Governança, resumidos no quadro abaixo.

AGRUPAMENTOS	DETALHAMENTO
<b>Propriedade</b>	As questões centrais relacionadas à propriedade das empresas familiares são a transição do comando e a sucessão, mantido o controle nas mãos das famílias sucessoras. São também pontos chave o nível de coesão, especialmente quanto ao direcionamento dos negócios e da administração. Desconfortos com a estrutura societária e com acordo de sócios são também pontos que exigem remoção, para que a propriedade se mantenha coesa.
<b>Princípios</b>	Os credos, os valores e os princípios estão presentes em todos os órgãos de governança, bem como no direcionamento dos negócios, nas formas de exercício de poder e nas relações de todos os stakeholders. Os códigos internos de conduta de empresas familiares maduras fundamentam-se em valores herdados e buscam ainda atender aos princípios universais de boa governança – conformidade, equidade, transparência e prestação responsável de contas.
<b>Propósitos</b>	Os propósitos vão além das estratégias definidas para a gestão. O propósito central é a criação de valor suficiente para distribuições e para financiamento do crescimento. A esse propósito central, somam-se outras motivações, entre elas a continuidade do controle da empresa pelos grupos familiares e a união das famílias em torno desse objetivo aglutinador.
<b>Poder</b>	As relações de poder determinam as formas como se articulam as negociações e se estabelecem as relações entre os órgãos de governança. A fluidez com que é exercida a governança dependerá da separação de papéis dos atores e dos órgãos integrantes.

<b>Processos e Práticas</b>	Os processos e as práticas centrais da boa governança nas empresas familiares são: o direcionamento da empresa, a partir de guideline definidos pelo conselho de sócios e as diretrizes delas derivadas, emitidas pelo conselho de administração à diretoria executiva; a formulação de estratégias, pela diretoria executiva que atenda aos direcionadores definidos; a homologação das estratégias pelo conselho de administração; e o monitoramento também pelo conselho de administração das estratégias, das operações e dos resultados.
<b>Perenidade</b>	Esse objetivo é fortemente observado nas empresas familiares, pelas sinalizações de seus fundadores, empenhados em que seus herdeiros deem continuidade ao empreendimento.

**Quadro 5 - Modelo dos 7 P's da Governança Corporativa** Fonte: Adaptado de Rossetti e Adorno (2008).

Como ressaltado por Rossetti e Adorno (2008), considerando-se conjuntamente os sete P's do modelo, a longevidade dessas empresas é, em grande medida, determinada pela busca de soluções negociadas que mitiguem os riscos inerentes à falta de coesão entre os sócios, aos desalinhamentos quanto aos princípios, às lutas internas pelo poder, aos propósitos divergentes e às dificuldades de separar papéis.

### 3 Aspectos Metodológicos

A abordagem metodológica utilizada neste estudo foi quantitativa e qualitativa. Utilizou-se uma metodologia de pesquisa qualitativa de cunho descritivo. Esse método permite descrever, registrar, analisar e interpretar fatos e informações obtidas através de entrevistas e pesquisa documental. Nesse trabalho foi possível descrever a forma como as empresas familiares estudadas aderem às práticas de governança, possibilitando, ainda, estabelecer relações entre as variáveis em foco. Para a consecução do objetivo principal desta pesquisa, o método escolhido foi o estudo de casos múltiplos.

Para a pesquisa de campo foi utilizada uma amostragem por conveniência, selecionando empresas familiares de atuação nacional, estabelecidas no Rio Grande do Sul, com tempo de mercado acima de 20 anos, do ramo industrial, comercial e de serviços.

A atuação nacional exige um posicionamento mais estratégico da organização diante do mercado, e a gestão se torna mais complexa, com pressões de *stakeholders* de regiões distintas. Para empresas nesse nível de atuação, presumiu-se uma tendência de maior profissionalização da gestão.

Quanto ao critério de escolha “tempo de mercado”, partiu-se da suposição de que o maior tempo de atuação pode refletir compromisso com a perpetuidade do negócio, e os processos de gestão mais aperfeiçoados.

No que diz respeito a este trabalho, escolheu-se testar o modelo em instituições heterogêneas. Foram escolhidos os proprietários e principais diretores de quatro empresas familiares, sendo uma do setor de construções metálicas, uma indústria de bebidas, uma da área de seguros e serviços financeiros e um escritório de advocacia de atuação nacional. Essa escolha baseia-se na compreensão de que a pesquisa proposta é aderente às empresas familiares em geral e que os resultados divergirão muito mais em função do estágio de adoção das práticas de governança do que do segmento ao qual a empresa pertence.

Na escolha das empresas, o critério da acessibilidade foi fundamental, dada a relutância de algumas empresas em abrirem espaço para pesquisa, por motivos diversos, em especial o temor de divulgarem dados tidos como sigilosos. Em cada empresa, os sujeitos da pesquisa foram selecionados em função de sua posição estratégica no tratamento das questões em estudo, tendo sido escolhidos os proprietários e principais dirigentes de cada uma das empresas pesquisadas.

O método quantitativo foi utilizado no modelo diagnóstico proposto, em particular no sistema de pontos adotado, que permite observar em que categoria de pontuação a organização se encontra, para verificar qual o nível de alinhamento da organização com as práticas de governança, podendo este ser baixo, moderado, em consolidação ou avançado.

De forma complementar, foi feita uma análise qualitativa, mediante a coleta de dados subjetivos, por meio de entrevista semi-estruturada, tendo em vista o entendimento de que o objeto de estudo investigado é oriundo do campo das ciências humanas.

Como roteiro da entrevista foram aplicadas as seguintes questões:

1. Quais foram as motivações para a adoção das melhores práticas de governança?
2. Quais os prós e contras levados em consideração pela empresa?
3. Quais foram as reações internas e externas enfrentadas na mudança?
4. Qual foi a sequência de implementação?
5. Qual foi a reação do mercado?

6. Quais benefícios foram colhidos pela empresa em decorrência da adoção das melhores práticas?
7. Qual a percepção da empresa em relação as expectativas deliberadas e os resultados alcançados com a implementação da governança?
8. Quais os planos futuros em termos de governança?

Partindo do referencial teórico, como apoio ao roteiro de entrevista, foi possível a partir da combinação do Modelo de Governança Corporativa da Empresa Brasileira, estruturado por Álvares, Giacometti e Gusso (2008), da concepção dos 7 P's da Governança, propostos por Rossetti e Adorno (2008) e, também, do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009), utilizar um instrumento-diagnóstico para análise da adesão de empresas familiares às práticas de governança corporativa.

Utilizou-se nesta pesquisa o modelo diagnóstico desenvolvido por Araújo (2010), para ser aplicado em empresas familiares. O instrumento-diagnóstico está estruturado em cinco dimensões, que se subdividem em categorias. Para cada categoria, há um grupo de afirmações. O modelo tem como pressuposto o fato de que o nível máximo de adesão às práticas de governança corporativa ocorre quando a organização adota plenamente as práticas constantes nas cinco dimensões apresentadas no quadro abaixo.

Dimensões	Categorias	Afirmações
<b>1. Estratégias</b>	1.1. Categoria: Princípios e Valores	12
	1.2. Categoria: Formulação e Avaliação da Estratégia	6
<b>2. Estruturas</b>	2.1. Categoria: Conselho de Administração	8
	2.2. Categoria: Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	6
<b>3. Processos e Gestão</b>	3.1. Categoria: Código de Conduta	5
	3.2. Categoria: Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	4
	3.3. Categoria: Eficácia dos Órgãos de Governança	6
	3.4. Categoria: Direção Executiva	3
	3.5. Categoria: Gestão e Desempenho	19
<b>4. Sustentabilidade</b>	4.1. Categoria: Responsabilidade com os sócios	8
	4.2. Categoria: Responsabilidade com a sociedade	8
	4.3. Categoria: Responsabilidade com o meio-ambiente	2
<b>5. Perenidade</b>	5.1. Categoria: Regras de sucessão	7
	5.2. Categoria: Conselho de Família	2
<b>TOTAL</b>		<b>96</b>

Quadro 7 – Estrutura do instrumento-diagnóstico de governança para empresas familiares. Fonte: Araújo (2010).

As cinco dimensões e suas respectivas categorias, propostas no modelo de diagnóstico, são interdependentes e absolutamente complementares. De acordo com Araújo (2010) as dimensões e categorias devem ser compreendidas conforme descritas a seguir:

1. Estratégias: Tratam da formulação e da disseminação de princípios e valores, bem como da promoção do alinhamento dos membros em torno dos mesmos. Envolvem, ainda, a formulação e a avaliação da estratégia corporativa. Sua principal fonte de inspiração é o Código das melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2009). As categorias associadas são:

1.1 Princípios e valores: Ressalta a importância da organização possuir e disseminar uma carta de valores, a missão e a visão de futuro. Aborda ainda a avaliação da adoção dos princípios de governança, sobretudo Transparência, Equidade e Prestação de Contas, já que Responsabilidade Corporativa é bem mais abrangente e deve estar presente em todas as práticas. Analisa, ainda, a coerência entre princípios e valores e práticas adotadas.

1.2 Formulação e avaliação da estratégia: Trata da prática do planejamento estratégico, o envolvimento da empresa na formulação estratégica e a existência de modelos estruturados e as práticas de avaliação do desempenho estratégico mediante indicadores.

2. Estruturas: Considera a necessidade de se manter e organizar as principais estruturas da governança corporativa, propostas na literatura. Inclui as seguintes categorias:

2.1 Conselho de Administração: Esta categoria avalia a estruturação do conselho de administração, pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009).

2.2 Comitês, Conselho Fiscal e Auditoria Independente: Como na categoria anterior, aqui a proposta é avaliar a estruturação dos demais órgãos de governança.

3. Processos e Gestão: Avalia a capacidade da governança corporativa de contribuir com a gestão empresarial. Contempla as categorias abaixo:

3.1 Código de Conduta: Avalia a existência e a adoção de um código de conduta para os membros da organização, que contribui para o fortalecimento da gestão.



3.2 Gestão tributária, trabalhista e previdenciária: Aborda como a empresa exerce a gestão tributária, trabalhista, previdenciária; avaliam-se os impactos no resultado organizacional.

3.3 Eficácia dos Órgãos de Governança: É avaliada a eficácia do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, dos Comitês Temáticos e da Direção Executiva.

3.4 Direção executiva: Avalia como atua a direção executiva da organização.

3.5 Gestão e desempenho: Verifica se há a divulgação de relatório anual de desempenho e a existência de instrumentos formais que discriminem a estrutura organizacional, as atribuições de cada órgão de governança e os processos organizacionais, a definição do perfil para atuação da direção executiva, os modelos de remuneração, as normas e os procedimentos, o modelo de avaliação do desempenho organizacional e o modelo de mapeamento de riscos.

4. Sustentabilidade: Envolve as preocupações e as responsabilidades que a organização tem com todos os stakeholders e com o meio ambiente. Considera as categorias:

4.1 Responsabilidade com os colaboradores: Inclui os cuidados com o público interno quanto aos modelos de remuneração, de incentivo e de capacitação, dentre outros.

4.2 Responsabilidade com a sociedade: Envolve a postura da empresa perante a sociedade e as práticas socialmente responsáveis.

4.3 Responsabilidade com o meio ambiente: Refere-se a como a organização se preocupa com o meio ambiente e com o impacto ambiental da sua atividade.

5. Perenidade: Envolve as preocupações das famílias com as condições para assegurar que a empresa possa passar de geração a geração. As dimensões são as seguintes:

5.1 Regras de sucessão: Como a família proprietária trata a sucessão, a formação de novas lideranças e as regras de transmissão do poder entre as gerações.

5.2 Conselho de Família: Trata da existência e estruturação do conselho de família.

O instrumento proposto por Araujo (2010) tem como objetivo verificar o grau de adesão das empresas pesquisadas às práticas de governança corporativa. A autora propôs uma adaptação no instrumento distribuindo pesos iguais para cada uma das afirmações realizadas resultando

em um percentual máximo possível a ser obtido para cada categoria e dimensão do instrumento (Quadro 8).

Dimensões	Afirmações	% Máximo Possível
<b>1. Dimensão: Estratégias</b>	<b>18</b>	<b>18,75%</b>
1.1. Categoria: Princípios e Valores	12	12,50%
1.2. Categoria: Formulação e Avaliação da Estratégia	6	6,25%
<b>2. Dimensão: Estruturas</b>	<b>14</b>	<b>14,58%</b>
2.1. Categoria: Conselho de Administração	8	8,33%
2.2. Categoria: Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	6	6,25%
<b>3. Dimensão: Processos e Gestão</b>	<b>37</b>	<b>38,54%</b>
3.1. Categoria: Código de Conduta	5	5,21%
3.2. Categoria: Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	4	4,17%
3.3. Categoria: Eficácia dos Órgãos de Governança	6	6,25%
3.4. Categoria: Direção Executiva	3	3,13%
3.5. Categoria: Gestão e Desempenho	19	19,79%
<b>4. Dimensão: Sustentabilidade</b>	<b>18</b>	<b>18,75%</b>
4.1. Categoria: Responsabilidade com os sócios	8	8,33%
4.2. Categoria: Responsabilidade com a sociedade	8	8,33%
4.3. Categoria: Responsabilidade com o meio-ambiente	2	2,08%
<b>5. Dimensão: Perenidade</b>	<b>9</b>	<b>9,38%</b>
5.1. Categoria: Regras de sucessão	7	7,29%
5.2. Categoria: Conselho de Família	2	2,08%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Quadro 8 – Sistema de pontuação das dimensões, categorias e afirmações do modelo. Fonte: Araujo (2010) adaptado pela autora.**

Após a aplicação do Questionário de Levantamento de Dados (Quadro 10) anexo I proposto por Araújo (2010), foram obtidos os percentuais atingidos pela empresa objeto do estudo, permitindo assim verificar qual o nível de adesão desta às práticas de governança corporativas conforme se observa no quadro abaixo.

Categorias	Percentual	Nível de adesão às Práticas de Governança
1	0 a 25%	Baixo
2	25 a 50%	Moderado
3	50 a 75%	Em consolidação
4	75 a 100%	Avançado

**Quadro 9 – Níveis de adesão das empresas às práticas de governança. Fonte: Araujo (2010) adaptado pela autora.**

A categoria 1, cuja faixa percentual é de 0% a 25%, indica que a empresa tem baixo nível de adesão às práticas de governança corporativa, ou as práticas ainda são muito incipientes.

A categoria 2, com faixa percentual entre 25% e 50%, indica uma evolução em relação à primeira, sendo, portanto, considerada como adesão moderada às práticas de governança.

As empresas enquadradas na categoria 3, com pontuação entre 50% e 75%, indicam um bom grau de maturidade em relação à adesão às práticas de governança e, provavelmente, um melhor entendimento dos caminhos necessários para atingir o “estado da arte” na matéria.

Empresas enquadradas na categoria 4 possuem avançado nível de adesão às práticas de governança, sendo necessários, em alguns casos, apenas alguns ajustes na estratégia e nas práticas para continuarem no topo da classificação.

Quanto a aplicação do Questionário de Levantamento de Dados (Quadro 10) anexo I para cada uma das afirmações, os respondentes indicaram o grau de concordância com as mesmas, de acordo com a seguinte distribuição de respostas: Concordo muito (100%); Concordo pouco (75%); Nem concordo, nem discordo (50%); Discordo pouco (25%); e Discordo muito (0%).

## **4 Apresentação e Análise dos Dados**

### **4.1 Caracterização da Empresa A**

Líder nacional em soluções construtivas, atuando em projeto, fabricação e montagem de estruturas metálicas para os mais diversos tipos de empreendimentos. Com quase 50 anos de atividade, atua em todo território nacional e em mais de 30 países da América Latina, Europa e África.

Possui um dos complexos industriais mais modernos do mercado mundial para produção de estrutura metálica, formado por três unidades fabris, totalizando capacidade produtiva de mais de 150.000 toneladas/ano. Todo material produzido passa por rigoroso controle de qualidade desde o recebimento da matéria prima até a inspeção dimensional do processo produtivo.

Reconhecida por qualidade, segurança e inovação, sua credibilidade se faz presente no recebimento de prêmios e certificações.

Conta atualmente com 900 funcionários e possui um faturamento anual de R\$ 500 milhões.

O questionário foi respondido pela Vice Presidente e membro do Conselho de Família.

Fundada pelo pai dos atuais proprietários, hoje é capitaneada pela segunda geração. Iniciou o processo de Governança Corporativa há 20 anos quando de uma parceria com uma empresa internacional associada à visão e valorização do fundador pela implementação de regras, políticas e boas práticas organizacionais.

Os aspectos positivos considerados pela empresa nessa decisão foram alcançar maior transparência, maior acesso ao crédito, melhorias na imagem e reputação junto aos clientes.

Como aspectos contrários a empresa levou em consideração o custo com auditorias mais especializadas, conselhos mais profissionalizados, conseqüentemente mais caros.

Teve como reação interna percebida pela família e pelos funcionários uma perda de agilidade no processo decisório, porém os benefícios colhidos pela empresa em decorrência da adoção das melhores práticas foram, segundo a entrevistada, valorização da marca, aumento da rentabilidade, qualificação dos relacionamentos entre os pares, clientes e fornecedores.

A preocupação quase exclusiva com a indústria e o produto cedeu lugar ao desenvolvimento das pessoas e implantação de programas de participação nos resultados. A empresa obteve maior engajamento das pessoas, redução das taxas e garantias de crédito.

O processo iniciou com a implantação de conselho consultivo, auditoria externa e sistema de gestão na empresa. Em um segundo momento implantou a governança familiar e em terceiro a adoção de práticas com vistas à proteção patrimonial da empresa e proprietários.

Para a empresa as expectativas deliberadas foram atingidas em relação aos resultados alcançados com a implantação da governança. A morte recente do fundador evidenciou a importância da governança para a saúde da empresa. Segundo a entrevistada, os instrumentos da governança corporativa devem ser constantemente revisitados. Tem como planos futuros reforçar a governança familiar e talvez abrir o capital.

## 4.2 Análise da Empresa A

A empresa A obteve 75,26% pontos percentuais, enquadrando a organização na fase inicial do nível avançado de adesão às boas práticas de governança corporativa, segundo o modelo proposto (quadro 9).

A dimensão Perenidade foi a que atingiu maior percentual de aderência, explicada pela atenção dedicada às ações pertinentes às categorias Regras de Sucessão e Conselho de Família em vista da recente ausência do fundador.

O segundo lugar de relevância percentual foi atingido pela dimensão Processos e Gestão, apesar de nessa dimensão, contribuir negativamente a categoria Eficácia dos Órgãos de Governança, pelo fato da empresa ter relatado pouca atuação dos comitês temáticos e inexistência de conselho fiscal atualmente.

As dimensões Estratégias e Sustentabilidade ficaram em terceiro lugar de relevância.

O pior resultado ficou com a dimensão Estruturas, prejudicada pela inexistência de conselho fiscal.

Dimensões	Afirmações	% Máximo Possível	% Obtido	% Aderência
<b>1. Dimensão: Estratégias</b>	<b>18</b>	<b>18,75%</b>	<b>13,92%</b>	<b>74,23%</b>
1.1. Categoria: Princípios e Valores	12	12,50%	10,05%	80,41%
1.2. Categoria: Formulação e Avaliação da Estratégia	6	6,25%	3,87%	61,86%
<b>2. Dimensão: Estruturas</b>	<b>14</b>	<b>14,58%</b>	<b>9,54%</b>	<b>65,39%</b>
2.1. Categoria: Conselho de Administração	8	8,33%	5,93%	71,13%
2.2. Categoria: Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	6	6,25%	3,61%	57,73%
<b>3. Dimensão: Processos e Gestão</b>	<b>37</b>	<b>38,54%</b>	<b>29,90%</b>	<b>77,57%</b>
3.1. Categoria: Código de Conduta	5	5,21%	4,64%	89,07%
3.2. Categoria: Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	4	4,17%	3,87%	92,78%
3.3. Categoria: Eficácia dos Órgãos de Governança	6	6,25%	3,61%	57,73%
3.4. Categoria: Direção Executiva	3	3,13%	2,84%	90,72%
3.5. Categoria: Gestão e Desempenho	19	19,79%	14,95%	75,53%
<b>4. Dimensão: Sustentabilidade</b>	<b>18</b>	<b>18,75%</b>	<b>14,18%</b>	<b>75,60%</b>
4.1. Categoria: Responsabilidade com os sócios	8	8,33%	6,44%	77,32%
4.2. Categoria: Responsabilidade com a sociedade	8	8,33%	6,70%	80,41%
4.3. Categoria: Responsabilidade com o meio-ambiente	2	2,08%	1,03%	49,48%
<b>5. Dimensão: Perenidade</b>	<b>9</b>	<b>9,38%</b>	<b>7,73%</b>	<b>82,47%</b>

5.1. Categoria: Regras de sucessão	7	7,29%	5,67%	77,76%
5.2. Categoria: Conselho de Família	2	2,08%	2,06%	98,97%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>75,26%</b>	

Quadro 11 – Pontuação empresa A. Fonte: Resultado da pesquisa (2017).

### 4.3 Caracterização da Empresa B

Indústria de bebidas de propriedade familiar, trabalhando com 11 marcas diferentes, tem sua matriz e parque industrial numa área de 25.0000 metros quadrados, contando com modernos equipamentos e tecnologia de ponta. Tem capacidade para fabricar até 420 milhões de litros de bebidas por ano em sete linhas de produção automatizadas.

Com uma gestão de qualidade, profissionais preparados e competentes e foco na melhoria contínua da gestão do meio ambiente, busca superar as exigências e contribuir com soluções inteligentes para um desenvolvimento sustentável.

Conta atualmente com 850 funcionários e possui um faturamento anual de R\$ 300 milhões.

O questionário foi respondido pela Diretora Administrativa e de RH, sócia e membro do Conselho de Administração.

Fundada há 93 anos, hoje se encontra na sexta geração. Iniciou o processo de Governança Corporativa há 12 anos motivada pela necessidade de organizar as relações familiares a fim de perpetuar o negócio objetivando maior transparência e redução de conflitos entre os acionistas, hoje mais de 100.

O forte crescimento em anos anteriores ao início da implantação da Governança Corporativa despertou o interesse de muitos familiares, herdeiros das gerações anteriores em buscarem participar desse crescimento, fosse em forma de dividendos ou trabalhando na empresa. “Havia a necessidade de trazer o acionista de fora para perto e explicar que nem todo proprietário precisa trabalhar na empresa”, em palavras da respondente.

Os aspectos favoráveis considerados pela empresa nessa decisão foram organizar e proteger o negócio aproximando-se dos acionistas com vistas a alcançar maior transparência contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento da organização.

Como aspectos contrários a empresa levou em consideração o período de tempo e atenção que teria que dedicar as discussões e manifestações, muitas vezes subjetivas, para eliminar ressentimentos e expectativas das pessoas envolvidas, no caso os familiares.

Teve como reação interna percebida pelos funcionários melhoria no clima organizacional com o regramento e redução dos conflitos familiares. Como reação externa foi elogiada perante o mercado.

A implantação da governança corporativa iniciou com a contratação de consultoria especializada em 2005 e implantação de conselho consultivo, acordo de acionistas e formação de holding patrimonial em 2007.

Em 2008 houve a contratação de um diretor comercial de mercado, primeiro gestor não familiar. Em 2012 implantou o Conselho de Administração e em 2013 promoveu uma revisão do acordo de acionistas.

Em 2017 a empresa está focada no desenvolvimento pessoal e profissional dos acionistas constituindo um processo de avaliação para sucessão.

Para a empresa as expectativas deliberadas foram totalmente atingidas em relação aos resultados alcançados com a implantação da governança, pois o objetivo maior foi proteger e perpetuar o negócio.

Entretanto, segundo a respondente, em razão da dinâmica das relações e do crescimento familiar a governança corporativa protege mas não imuniza a organização, devendo suas práticas estarem constantemente sendo revisitadas.

Tem como planos futuros renovar o acordo de acionistas, promover novas discussões, e, se preciso for, reiniciar o processo. Percebe necessário dedicar novamente tempo e atenção a novas discussões e manifestações, ainda que subjetivas, a fim de promover a harmonia com os familiares e perpetuação da empresa.

#### 4.4 Análise da Empresa B

A empresa B obteve 69,85% pontos percentuais, enquadrando a organização no nível em consolidação de adesão às boas práticas de governança corporativa, segundo o modelo proposto (quadro 9).

A dimensão Estratégias foi a que atingiu maior percentual de aderência, explicada pela atenção dedicada às ações pertinentes às categorias Princípios e Valores e Formulação e Avaliação da Estratégia. Os percentuais atingidos evidenciam a importância dessas ações na gestão da empresa, uma vez que pretende que as diferentes gerações de familiares (pais, filhos, irmãos, primos e netos) construam uma provável visão de futuro compartilhado em torno das boas práticas relacionadas a essas categorias.

O segundo lugar de relevância percentual foi atingido pela dimensão Sustentabilidade impactada pelas categorias Responsabilidade com a Sociedade e com o Meio Ambiente .

As dimensões Processos e Gestão e Perenidade, ficaram em quarto lugar de relevância devido a empresa ter relatado baixa eficácia dos órgãos de governança e inexistência do conselho de família.

O pior resultado ficou com a dimensão Estruturas, prejudicada pela fraca atuação dos Comitês e Conselho Fiscal.

Dimensões	Afirmações	% Máximo Possível	% Obtido	% Aderência
<b>1. Dimensão: Estratégias</b>	<b>18</b>	<b>18,75%</b>	<b>18,30%</b>	<b>97,59%</b>
1.1. Categoria: Princípios e Valores	12	12,50%	12,11%	96,91%
1.2. Categoria: Formulação e Avaliação da Estratégia	6	6,25%	6,19%	98,97%
<b>2. Dimensão: Estruturas</b>	<b>14</b>	<b>14,58%</b>	<b>6,44%</b>	<b>44,18%</b>
2.1. Categoria: Conselho de Administração	8	8,33%	4,90%	58,76%
2.2. Categoria: Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	6	6,25%	1,55%	24,74%
<b>3. Dimensão: Processos e Gestão</b>	<b>37</b>	<b>38,54%</b>	<b>23,71%</b>	<b>61,52%</b>
3.1. Categoria: Código de Conduta	5	5,21%	4,12%	79,18%
3.2. Categoria: Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	4	4,17%	0,00%	0,00%
3.3. Categoria: Eficácia dos Órgãos de Governança	6	6,25%	2,06%	32,99%
3.4. Categoria: Direção Executiva	3	3,13%	1,03%	32,99%
3.5. Categoria: Gestão e Desempenho	19	19,79%	16,49%	83,34%
<b>4. Dimensão: Sustentabilidade</b>	<b>18</b>	<b>18,75%</b>	<b>15,72%</b>	<b>83,85%</b>
4.1. Categoria: Responsabilidade com os sócios	8	8,33%	5,93%	71,13%



4.2. Categoria: Responsabilidade com a sociedade	8	8,33%	7,73%	92,78%
4.3. Categoria: Responsabilidade com o meio-ambiente	2	2,08%	2,06%	98,97%
<b>5. Dimensão: Perenidade</b>	<b>9</b>	<b>9,38%</b>	<b>5,67%</b>	<b>60,48%</b>
5.1. Categoria: Regras de sucessão	7	7,29%	5,67%	77,76%
5.2. Categoria: Conselho de Família	2	2,08%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>69,85%</b>	

Quadro 12 – Pontuação empresa B. Fonte: Resultado da pesquisa (2017).

## 4.5 Caracterização da Empresa C

Empresa atuante nos segmentos de seguros, previdência, tecnologia da informação e serviços financeiros. Detém hoje expressiva participação no mercado de seguros de vida e previdência privada.

Constitui uma das maiores operadoras de crédito consignado a servidores públicos no Brasil, permitindo um crescimento sustentado e agregando valor a sua atividade.

Investe forte na excelência de sua gestão, aprimorando continuamente o relacionamento com acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, parceiros e prestadores de serviços.

Conta atualmente com 500 funcionários e possui um faturamento anual de R\$ 400 milhões.

O questionário foi respondido por uma das sócias, membro do Conselho de Administração e de Família.

As motivações para a adoção das melhores práticas de governança foram o crescimento da empresa, estabelecimento de parcerias, visão de sucessão e principalmente a regulamentação do setor.

Os aspectos positivos considerados pela empresa nessa decisão foram estruturação de processos, alcançar maior transparência, qualidade e gestão.

Como aspectos contrários a empresa levou em consideração a dificuldade dos acionistas, família e gestores se encaixarem em um modelo de gestão mais “engessado”, segundo a respondente.

Teve como reação interna percebida pela família e pelos funcionários e externa, mercado, parceiros, fornecedores, um aumento da confiança na empresa e por consequência crescimento mais contínuo sem sobressaltos.

O processo de governança iniciou com a implantação do Acordo de Acionistas após um período de consultoria e planejamento com o grupo familiar.

Em um segundo momento houve a formação do Conselho Consultivo. Alguns familiares fizeram o curso de governança e foi implantada a governança familiar.

Em terceiro lugar foram implantadas regras e regulamentações e a contratação de auditorias independentes.

Para a empresa as expectativas deliberadas foram atingidas em relação aos resultados alcançados com a implantação da governança.

Tem como planos futuros promover uma sucessão profissionalizada, evoluir do conselho consultivo para administrativo e reforçar a governança seguindo as boas práticas.

#### **4.6 Análise da Empresa C**

A empresa C obteve 78,61% pontos percentuais, enquadrando a organização na fase inicial do nível avançado de adesão às boas práticas de governança corporativa, segundo o modelo proposto (quadro 9).

A dimensão Estratégias foi a que atingiu maior percentual de aderência, explicada pela atenção dedicada às ações pertinentes às categorias Princípios e Valores e Formulação e Avaliação da Estratégia.

Os percentuais atingidos na dimensão Estratégias evidenciam a prevalência dessas ações na gestão da empresa no sentido de assegurar os resultados e agregar valor aos proprietários. O que pode ser percebido pelo percentual representado na categoria Responsabilidade com os Sócios na dimensão Sustentabilidade, a qual ficou em segundo lugar de relevância percentual, muito próximo da dimensão Processos e Gestão que ficou em terceiro lugar.

A dimensão Perenidade, ficou em quarto lugar de relevância devido a empresa ter relatado maior informalidade nas ações pertinentes as categorias Regras de Sucessão e Conselho de Família.

O pior resultado ficou com a dimensão Estruturas, prejudicada pela inexistência de Conselho Fiscal e de Administração, ainda que o Conselho Consultivo seja atuante.

Dimensões	Afirmações	% Máximo Possível	% Obtido	% Aderência
<b>1. Dimensão: Estratégias</b>	<b>18</b>	<b>18,75%</b>	<b>17,27%</b>	<b>92,10%</b>
1.1. Categoria: Princípios e Valores	12	12,50%	11,34%	90,72%
1.2. Categoria: Formulação e Avaliação da Estratégia	6	6,25%	5,93%	94,85%
<b>2. Dimensão: Estruturas</b>	<b>14</b>	<b>14,58%</b>	<b>6,96%</b>	<b>47,72%</b>
2.1. Categoria: Conselho de Administração	8	8,33%	3,87%	46,39%
2.2. Categoria: Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	6	6,25%	3,09%	49,48%
<b>3. Dimensão: Processos e Gestão</b>	<b>37</b>	<b>38,54%</b>	<b>32,73%</b>	<b>84,93%</b>
3.1. Categoria: Código de Conduta	5	5,21%	3,35%	64,33%
3.2. Categoria: Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	4	4,17%	3,35%	80,41%
3.3. Categoria: Eficácia dos Órgãos de Governança	6	6,25%	4,12%	65,98%
3.4. Categoria: Direção Executiva	3	3,13%	3,09%	98,97%
3.5. Categoria: Gestão e Desempenho	19	19,79%	18,81%	95,06%
<b>4. Dimensão: Sustentabilidade</b>	<b>18</b>	<b>18,75%</b>	<b>16,24%</b>	<b>86,60%</b>
4.1. Categoria: Responsabilidade com os sócios	8	8,33%	8,25%	98,97%
4.2. Categoria: Responsabilidade com a sociedade	8	8,33%	6,44%	77,32%
4.3. Categoria: Responsabilidade com o meio-ambiente	2	2,08%	1,55%	74,23%
<b>5. Dimensão: Perenidade</b>	<b>9</b>	<b>9,38%</b>	<b>5,41%</b>	<b>57,73%</b>
5.1. Categoria: Regras de sucessão	7	7,29%	4,64%	63,62%
5.2. Categoria: Conselho de Família	2	2,08%	0,77%	37,11%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>78,61%</b>	

Quadro 13 – Pontuação empresa C. Fonte: Resultado da pesquisa (2017).

## 4.7 Caracterização da Empresa D

Escritório tradicional de advogados há mais de meio século em Porto Alegre.

A empresa está em constante expansão por meio de parcerias nacionais e internacionais com alguns dos mais importantes escritórios do País, o que lhe dá status de atuação globalizada e capacidade para oferecer experiente atendimento a qualquer necessidade do cliente e em qualquer cenário jurídico e econômico, contando hoje, com mais de 120 profissionais.

A equipe técnica é formada por mais de 35 advogados sócios com formação no Brasil e no exterior, que atuam em áreas segmentadas, mas em perfeita sinergia na busca de soluções integradas. A maior parte dos profissionais iniciou a sua carreira como estagiário e foi construindo a sua formação dentro da empresa.

Os estagiários, depois de passarem por criterioso e concorrido processo de seleção, têm ampla oportunidade de aprendizado com acompanhamento das rotinas jurídicas e condições de crescimento profissional por meio de plano de carreira que valoriza o desempenho e a ampla formação pessoal e acadêmica.

O sonho de crescer sem perder a maneira artesanal de tratar as demandas dos clientes consolidou uma estrutura de profissionais formados dentro da cultura de ir à raiz da causa do problema e colocar sempre os interesses do cliente em primeiro lugar.

Com princípios rígidos e longa experiência colocadas em prática nas áreas do Direito o escritório ouve, analisa, pesquisa, debate profundamente cada caso e vai em busca da melhor solução, na qual três itens são decisivos: dedicação abnegada, agilidade e menor custo para o cliente.

Possui um faturamento anual de R\$ 13 milhões. O questionário foi respondido pelo sócio sucessor do fundador.

Iniciou o processo de Governança Corporativa há 18 anos motivada por complicações geracionais.

Os aspectos positivos considerados pela empresa nessa decisão foram a criação de estruturas que promovessem o diálogo, a organização e o fluxo de informações da empresa.

Como aspectos contrários a empresa levou em consideração o esforço para estruturação e “negociação” com os 50 sócios.

Teve como reações internas enfrentadas na mudança dificuldades relacionadas as complicações geracionais com muitas horas de discussões e embates. Não foram identificadas reações externas.

O processo de governança iniciou com a contratação de uma consultoria para a criação de plano de carreira e relações de trabalho, pois seria necessário criar regras para aposentadorias

compulsórias, definição de haveres na saída ou sucessão de sócios e sócios falecidos, regar o investimento na carreira pelos sócios com eventuais afastamentos para capacitação e outras peculiaridades de uma sociedade de profissionais. Os principais objetivos desse plano foram estabelecer regras e critérios para sucessão, propriedade futura e meritocracia, pois “o escritório é de quem trabalha e não da família”, como relatou o respondente. Essas regras foram muito “úteis” na saída do sócio fundador proporcionando segurança aos sócios não familiares.

A sequência do processo de governança se deu primeiramente pela implantação do conselho administrativo, logo após o acordo de acionistas e na sequência o planejamento estratégico. Foram contratadas consultorias especializadas.

Os benefícios colhidos pela empresa em decorrência da adoção das melhores práticas foram, segundo o entrevistado, estabilidade interna, certeza sobre as “regras do jogo”, sentimento de propriedade, além da possibilidade de que novos talentos tenham status equivalentes aos profissionais mais antigos, estimulando a meritocracia.

Para a empresa as expectativas deliberadas foram atingidas em relação aos resultados alcançados com a implantação da governança.

#### **4.8 Análise da Empresa D**

A empresa D obteve 69,59% pontos percentuais, enquadrando a organização no nível em consolidação de adesão às boas práticas de governança corporativa, segundo o modelo proposto (quadro 9).

A dimensão Estratégias foi a que atingiu maior percentual de aderência, explicada pela atenção dedicada às ações pertinentes às categorias Princípios e Valores e Formulação e Avaliação da Estratégia.

A dimensão Processos e Gestão ficou em segundo lugar de relevância percentual, apesar da contribuição negativa da categoria Eficácia dos Órgãos de Governança.

Os percentuais atingidos nas dimensões Estratégias e Processos e Gestão indicam a prevalência de ações na gestão da empresa no sentido de assegurar os resultados e agregar valor aos proprietários. Regras de apoio à qualificação dos profissionais, plano de carreira, meritocracia

evidenciam a preocupação da empresa com a retenção de talentos que propagarão a visão do fundador no sentido de assegurar propriedade futura as novas gerações e herdeiros dos profissionais associados.

A dimensão Perenidade, ficou em terceiro lugar de relevância devido a inexistência do conselho de família.

A dimensão Estruturas, ficou em quarto lugar, prejudicada pela inexistência de conselho fiscal e auditorias independentes.

O pior resultado ficou com a dimensão Sustentabilidade.

Dimensões	Afirmações	% Máximo Possível	% Obtido	% Aderência
<b>1. Dimensão: Estratégias</b>	<b>18</b>	<b>18,75%</b>	<b>17,01%</b>	<b>90,72%</b>
1.1. Categoria: Princípios e Valores	12	12,50%	11,34%	90,72%
1.2. Categoria: Formulação e Avaliação da Estratégia	6	6,25%	5,67%	90,72%
<b>2. Dimensão: Estruturas</b>	<b>14</b>	<b>14,58%</b>	<b>7,22%</b>	<b>49,48%</b>
2.1. Categoria: Conselho de Administração	8	8,33%	5,67%	68,04%
2.2. Categoria: Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	6	6,25%	1,55%	24,74%
<b>3. Dimensão: Processos e Gestão</b>	<b>37</b>	<b>38,54%</b>	<b>32,73%</b>	<b>84,93%</b>
3.1. Categoria: Código de Conduta	5	5,21%	5,15%	98,97%
3.2. Categoria: Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	4	4,17%	3,09%	74,23%
3.3. Categoria: Eficácia dos Órgãos de Governança	6	6,25%	3,09%	49,48%
3.4. Categoria: Direção Executiva	3	3,13%	3,09%	98,97%
3.5. Categoria: Gestão e Desempenho	19	19,79%	18,30%	92,46%
<b>4. Dimensão: Sustentabilidade</b>	<b>18</b>	<b>18,75%</b>	<b>5,67%</b>	<b>30,24%</b>
4.1. Categoria: Responsabilidade com os sócios	8	8,33%	2,84%	34,02%
4.2. Categoria: Responsabilidade com a sociedade	8	8,33%	2,84%	34,02%
4.3. Categoria: Responsabilidade com o meio-ambiente	2	2,08%	0,00%	0,00%
<b>5. Dimensão: Perenidade</b>	<b>9</b>	<b>9,38%</b>	<b>6,96%</b>	<b>74,23%</b>
5.1. Categoria: Regras de sucessão	7	7,29%	6,96%	95,43%
5.2. Categoria: Conselho de Família	2	2,08%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>69,59%</b>	

Quadro 14 – Pontuação empresa D. Fonte: Resultado da pesquisa (2017).

## 5 Discussão dos Resultados

Das quatro organizações do estudo duas ficaram situadas no nível em consolidação e duas na fase inicial do nível avançado de adesão às práticas de governança corporativas, obtendo a organização C o melhor resultado, com 78,61% pontos percentuais.

Os resultados revelam que as organizações B, C e D apresentaram o melhor desempenho no alinhamento dos seus membros em torno dos princípios e dos valores da organização, pela maior pontuação obtida na dimensão Estratégia, o que contribui para uma melhor coesão societária e para a própria continuidade do controle da empresa pelo grupo familiar (ROSSETTI; ADORNO, 2008).

Contudo essas organizações obtiveram baixo desempenho na dimensão Estruturas, pois somente as organizações A e D apresentaram um conselho de administração formalmente instituído. A empresa B revelou conselho de administração formal mas não atuante e a empresa C demonstrou somente conselho consultivo. O conselho de administração contribui para o melhor direcionamento dos processos e das práticas centrais da governança corporativa pelo monitoramento das estratégias, operações e resultados (ROSSETTI; ADORNO, 2008).

Os resultados sugerem que as organizações A e D possuem maior competência para lidar com processos de mudança estratégica do que as empresas B e C, ao se beneficiar de serviços de aconselhamento, manutenção de relações e de gerenciamento do *networking* que devem ser promovidos pelo conselho de administração e de seu papel de controle do desempenho da organização, conforme destacado na literatura.

Entretanto a organização D revelou inexistência de um Conselho de Família, o que prejudica o papel do Conselho de Administração na condução do processo de sucessão e na determinação de uma visão estratégica compartilhada com os proprietários da empresa.

Os resultados da dimensão processo e gestão demonstram que, apesar das organizações B e C não possuírem as estruturas clássicas de governança, a empresa C apresenta processos de gestão mais estruturados do que a organização A, o que constitui uma base de gerenciamento de resultados que contribuirá positivamente para a atuação futura de um conselho de administração nessa organização.

A pesquisa revelou que as organizações B e C possuem uma abordagem de governança mais orientada para os *stakeholders* do que as organizações A e D, apresentando melhor desempenho quanto à dimensão Sustentabilidade.

Apesar das empresas B e D apresentarem regras de sucessão revelaram ausência de um Conselho de Família, o que poderá trazer prejuízos à perenidade das empresas analisadas. A instituição de um Conselho de Família é essencial para reduzir os problemas de agência das organizações familiares, associados a questões de propriedade e aos múltiplos papéis desempenhados pelos membros da família.

Os resultados demonstram ainda que, nas organizações A, B, C e D, existe uma percepção dos pesquisados quanto à necessidade de uma sucessão baseada em critérios de mérito e competência.

Foi possível ainda identificar, através das entrevistas, que o processo e sequência de implantação da governança corporativa foram diferentes para cada empresa estudada. Há de se considerar que cada organização possui objetivos específicos e necessidades diferentes em razão das características familiares, setor de atuação, natureza da atividade da empresa, entre alguns fatores.

Entretanto todas as empresas pesquisadas revelaram como objetivos gerais comuns transparência, crescimento, estabilidade da organização, harmonia familiar e sucessão.

## **6 Conclusões**

Quanto ao primeiro objetivo deste estudo, referente à identificação na literatura das dimensões, perspectivas e itens que compõem os modelos de governança corporativa, foram destacadas para a elaboração do instrumento proposto as seguintes dimensões: estratégias; estruturas; processos e gestão; sustentabilidade; e perenidade.

As dimensões foram definidas a partir do Modelo de Governança Corporativa da Empresa Brasileira, da concepção dos 7 P's da Governança e do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.



Quanto ao segundo objetivo específico, que trata da verificação do grau de alinhamento entre a gestão empresarial e as boas práticas de governança corporativa nas empresas familiares a aplicação do instrumento diagnóstico permitiu constatar que as organizações pesquisadas apresentaram os níveis em consolidação e avançado de adesão às boas práticas de governança.

As práticas adotadas são favoráveis à gestão do negócio familiar, dentre elas o alinhamento dos membros da organização a princípios e valores, formulação e avaliação da estratégia, a constituição de um Conselho de Administração, a adoção de um Código de Conduta, a atuação eficaz da direção executiva, a adequada gestão tributária e financeira, e as práticas relacionadas à responsabilidade com os *stakeholders*. Entretanto se verificou que essas práticas não foram aplicadas de maneira sistêmica nessas organizações, o que compromete a eficácia de sua aplicação, e os benefícios que seriam alcançados por elas.

No tocante ao terceiro objetivo específico, que diz respeito à comparação do comportamento das empresas pesquisadas quanto à adoção de práticas de governança, constatou-se que a organização C apresentou a maior pontuação quanto ao grau de adesão às práticas de governança.

Apesar disso, a organização B se destaca com relação às demais quanto à dimensão estratégias, enquanto a organização D se equipara a organização C com a maior pontuação na dimensão processos e gestão. A empresa A se destaca na dimensão perenidade.

Constatou-se com este estudo a adoção de forma não sistêmica às práticas de governança corporativa pelas empresas familiares pesquisadas. O que pode ser explicado por questões relacionadas a custos e resistência das famílias em compartilhar o controle do negócio. De qualquer forma, nas quatro organizações pesquisadas, a adoção dos mecanismos de governança foi progressiva com momentos variados de aceitação interna e de motivação decorrente de eventos externos e que apesar do custo para o acionista no que tange a liberdade condicionada de tomada de decisão, proporcionaram outros ganhos compensadores.

Do ponto de vista das motivações das empresas pesquisadas no sentido da implantação dos mecanismos de governança foram consoantes o desejo de institucionalizar e perpetuar o modelo de negócio da companhia; a busca por agregar valor para seus acionistas; o aumento da possibilidade de captar recursos junto a investidores e o desejo de melhorar a imagem da empresa junto ao público interno e externo.

Entre os ganhos compensadores de acordo com as empresas, merecem destaque: maior profissionalização e alinhamento de interesses da gestão; maior formalização dos processos de trabalho; aprimoramento do processo decisório, com decisões menos subjetivas; separação mais clara de papéis entre representantes da propriedade e da gestão; aumento da credibilidade perante *stakeholders* e melhor imagem e reputação da companhia no mercado.

O objetivo das práticas de governança corporativa consiste na criação e operacionalização de um conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a otimizar o desempenho de longo prazo das empresas. Essa temática adquire uma complexidade maior nas empresas familiares em virtude da eventual influência de questões familiares sobre a condução dos negócios. Logo o sucesso na questão da governança de empresas familiares depende da capacidade da família definir sua atuação nas esferas família, patrimônio societário e gestão, criando mecanismos formais e legais para administrar suas diferenças e conflitos.

A importância e a relevância do tema governança corporativa para empresas de capital aberto, para o mercado de capitais e para o desenvolvimento do país justificam a necessidade de pesquisas que aprofundem as discussões sobre o assunto, indicando que as empresas familiares possam se beneficiar das boas práticas de governança. Além do mais, tratar da relação entre governança corporativa e desempenho é um ponto que ajuda a demonstrar se, de fato, a governança corporativa ajuda a criar valor para os acionistas.

Esta pesquisa procura contribuir para o desenvolvimento das organizações ao identificar os benefícios da governança corporativa na gestão das empresas familiares. A perspectiva é de que muitas das empresas brasileiras, que se encontrem em algum estágio similar ao das empresas pesquisadas neste estudo, progridam com melhorias de suas práticas de gestão e de governança corporativa.

Sugere-se, para estudos posteriores, aplicar a pesquisa em um maior número de organizações, que dê maior confiabilidade ao entendimento da relação entre porte, tempo no mercado, e adesão às práticas de governança.

Outro ponto de melhoria seria a consideração dos mecanismos de governança que contribuem para o sucesso de projetos de inovação.

## 7 Referências Bibliográficas

- ABOR, Joshua; ADJASI, Charles K.D. Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications. **Corporate Governance**, v. 7, n.2, p. 111-122, 2007.
- ÁLVARES, Elismar, GIACOMETTI Celso, GUSSO Eduardo. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ANDRADE, Adriana., ROSSETTI, José P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAÚJO, Carlos Eduardo Bandeira. **Modelo-diagnóstico de práticas de governança para pequenas e médias empresas familiares**. Universidade Federal do Ceará, Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Programa de Pós Graduação em Administração e Controladoria. Fortaleza, CE. 2010.
- BERTIN, Marcos E. J. A qualidade da governança em empresas familiares. In: BERTIN, Marcos E. J.; WATSON, Gregory H. **Governança corporativa: excelência e qualidade no topo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; BERNARDES, Patrícia; BRANDÃO, Mônica Mansur. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. **Rev. Adm.**, São Paulo, v.41 n.2, p. 183-196, Abr./Jun. 2006.
- BIANCHI, M.; SILVA, C. V. da; GELATTI, R. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do ENANPAD entre 1999-2008. In: Encontro anual da Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 33, 2009, Brasília - DF, **Anais...** Brasília: ANPAD, 2009. 1 Cd Rom.
- BLACK, Bernard S.; JANG, Hasung; KIM, Woonchan. Predicting firms' corporate governance choices: evidence from Korea. **Journal of corporate finance**, v.12, p. 660-691, 2006.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRANDT, A. P. **Gestão em Empresas Familiares e Processo Sucessório**. 2011. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2011.
- BRENNAN, Niamh M.; SOLOMON, Jill. Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview, **Accounting, auditing & accountability journal**, v. 21, n. 7, p.885-906, 2008.

BRUNNINGE, Olof; NORDQVIST, Mattias; WIKLUND, Johan. Corporate governance and strategic change in SMEs: the effects of ownership, board composition and top management teams. **Small business economics**, v.29, n.3, p.295-308, 2007.

CÂNDIDO, J. R. **Governança Corporativa em Empresa Familiar**. 2006. 38 f. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário Claretiano, Batatais, 2006.

CHO, M. Ownership structure, investment, and the corporate value: an empirical analysis. **Journal of Financial Economics**, New York, v. 47, n. 1, p. 103-121, Feb. 1998.

CHU, Wenyi. Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. **Asia Pacific journal management**, v.28, p.833–851, 2011.

CLAESSEN, Stijns; YURTOGLU, Burcin. **Corporate governance in emerging markets: a survey**. 15jan. 2012. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1988880>>.

DEMSETZ, H.; LEHN, K. The structure of corporate ownership: causes and consequences. **The Journal of Political Economy**, Chicago, v. 93, n. 6, p. 1155-1177, Dec. 1985.

DESCHAMPS, Marcelo. **Sucessão nas Empresas Familiares**. Fevereiro, 2011. Disponível em <<http://www.ffmblu.com.br/artigos/sucessao-nas-empresas-familiares-marcelo-deschamps/13>>.

EHIKIOYA, B. I. Corporate governance structure and firm performance in developing economies: evidence from Nigeria. **Corporate Governance**, New York, v. 9, n. 3, p. 231-243, June 2009.

GABRIELSSON, Jonas; HUSE, Morten. “Outside” directors in SME boards: a call for theoretical reflections. **Corporate board: role, duties & composition**, v.1, n.1, p.28-37, 2005.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

**Governança Corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. Organização: IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

HEUVEL, Jeroen van den; GILS, Anita Van; VOORDECKERS, Wim. Board roles ins and medium-sized Family businesses: performance and importance. **Corporate governance**, v.14, n.5, p.467-485, set. 2006.

IBGC – Intituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 47 p. 4ª versão, 2009.

KOLK, Ans; PINKSE, Jonatan. The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. **Corporate social responsibility and environmental management**, v.17, n.1, p.15–26, jan.-fev. 2010.

KREISIG, Denise; SPRINGER, Fabio Augusto; PETRY, Luiz Inácio. O Processo de gestão em empresas familiares: um estudo em empresas de terceira a quinta gerações. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 5, 2005, São Paulo. **Anais...**São Paulo: USP, 2005.

LEAPTROTT, John. An Institutional Theory View of the Family Business (2005). **Family Business Review**, Vol. 18, Issue 3, p. 215-228 2005. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1508306>

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A Empresa Familiar Brasileira e a Opinião de Seus Dirigentes Sobre o Processo Sucessório**. 1996. 10 f. Dissertação de Mestrado (Profissionalizante em Administração) – Faculdades Integradas Bennett, 1996.

LEONE, N. M. G. O Saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador, **Anais...**Salvador: ANPAD, 2002.

LETHBRIDGE, T. O desafio de trabalhar com o pai. **Exame**, São Paulo, n. 5, p. 22-34, mar. 2005.

LUO, Yadong. Corporate governance and accountability in multinational enterprises: concepts and agenda. **Journal of international management**, v.11, n.1, p.1-18, 2005.

MACEDO, M. A. S.; CORRAR, L. J. Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas com boas práticas de governança corporativa no Brasil. In: Encontro anual da Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 33, 2009, Brasília - DF, **Anais...** Brasília: ANPAD, 2009. 1 Cd Rom.

McCONAUGHY, D.; MATTHEWS, C. H.; FIALKO, A. S. Founding family controlled firms: performance, risk, and value. **Journal of small business management**, v. 39, n. 1, p.31-49, 2001.

MEIER, Olivier; MISSIONIER, Audrey; SOPARNOT, Richard. The evolution of the governance model in instances of highly innovative strategic mergers. **Corporate governance**, v. 11, n. 3, p. 256- 273, 2011.

MULILI, Benjamin Mwanzia; WONG, Peter. Corporate governance practices in developing countries: the case for Kenya. **International journal of business administration**, v.2, n.1, fev. 2011.

MUSTAKALLIO, Mikko; AUTIO, Erko; ZAHRA, Shaker. Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making, **Family Business Review**, 15 (2002), 205–22 <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>

NEVILLE, Mette. The role of boards in small and medium sized firms. **Corporate governance**, v.11, n.5, p. 527 – 540, 2011.

NORDVQUIST, M.; MELIN, L. The dynamics of family firms: an institutional perspective on corporate governance and strategic change. In: FLETCHER, D. (ed). **Understanding the small family business**. London/New York: Routledge, 2002, p. 94-110.

OKIMURA, R. T. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil**. 2003. 120 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

Organisation for Economic Co-Operation and Development. (2005). **Corporate governance of non-listed companies in emerging markets**. Paris: Author.

RABELO, Flávio M.; VASCONCELOS, Flávio C. Corporate governance in Brazil. **Journal of business ethics**, v.37, n.3, p. 321-335, 2002.

RANDOYA, Trond; GOEL, Sanjay. Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities. **Journal of business venturing**, v.18, n.5, p. 619–637, 2003.

RODRIGUES, Ana Tércia L. Governança corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global. In: Convenção de contabilidade do Rio Grande do Sul, 9, 2003, Gramado. **Anais...** Gramado: Universidade de Caxias do Sul, 2003.

ROLIM, Francisco Mozart Cavalcante. **Governança corporativa, desempenho e valor: estudo comparativo entre empresas familiares e não familiares de capital aberto do Brasil**. 2009. 173f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza-UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2009.

ROSSETTI, J. P.; ADORNO M. M. Uma Introdução à governança corporativa nas empresas familiares. In: MELO, M.; MENEZES, P. L. (org.). **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva: Virgília, 2008.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)

SCHULZE, W. S. et al. **Agency relationships in family firms: theory and evidence**. **Organization science**, v. 12, n. 2, p. 99-116, 2001.

SILVA, A. L. C. da; LEAL, R. P. C. Corporate index, firm valuation and performance in Brazil. **Revista Brasileira de Finanças**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2005.

SILVA, J. F.; LEAL, R. P. C.. Práticas de governança em empresas familiares não-listadas de capital aberto. In: Encontro Brasileiro de Finanças, 2007. Rio de Janeiro, RJ, **Anais...**

SILVA, J.C.S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENANPAD, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SILVEIRA, A. D. M.; BARROS, L. A. B.; FAMÁ, R. Estrutura de Governança e Valor das Companhias Abertas Brasileiras. **RAE-e**, v. 43, n. 3, p. 51-64, 2003.

SILVEIRA, A. Di M. da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVEIRA, A. Di M. da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firms. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, 1996.

VÁZQUEZ-CARRASCO, Rosario; LÓPEZ-PÉREZ, M. Eugenia. Small & medium-sized enterprises and corporate social responsibility: a systematic review of the literature. **Quality & quantity**. No prelo, 2012.

VILLALONGA, B. AMIT, R.. How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?, **Journal of Financial Economics**, 80 (2006), 385–417 <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>>

WARD, J.L. The special role of strategic planning for family business. **Family Business Review**, v. 1, n. 2, 1998, p. 105-117.

WARD, J. L. **Governing family businesses. Economic perspectives**, v. 10, n. 1, 2005.

WATSON, Gregory H. Governança corporativa requer liderança de qualidade. In: BERTIN, M.; WATSON, G. **Governança corporativa: excelência e qualidade no topo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

ZORZANELLI, Giovani. **Conceito de Empresa Familiar**. Janeiro, 2011. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conceito-de-empresa-familiar/51036/>>.

## Anexo I

Afirmações		Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito
<b>1. Dimensão: Estratégias</b>						
<b>1.1. Categoria: Princípios e Valores</b>						
1	A organização possui uma carta de valores que são compartilhados, explicitados e conhecidos pelos sócios.					
2	Os valores são disseminados e conhecidos por todos na organização					
3	Existe coerência entre os valores e as práticas organizacionais.					
4	Existe medição anual do grau de prática dos valores e a tendência é uma incorporação das práticas cada vez mais forte.					
5	Existe uma declaração de missão que traduz e inspira a razão de ser da empresa.					
6	Existe uma visão de futuro claramente definida, que estabelece desafios concretos e orienta a formulação dos objetivos estratégicos.					
7	A missão e a visão são compartilhadas, disseminadas e conhecidas por todos na organização.					
8	Existe uma identidade clara (nas práticas do dia-a-dia) de todos os que compõem a Empresa com a missão e com a visão de futuro.					
9	Os funcionários da empresa são tratados com equidade no que diz respeito a promoções, remuneração, comunicação, oportunidades etc.					
10	A Direção Executiva presta contas do desempenho da empresa com clareza, consistência e transparência					
11	A empresa adota uma postura clara de transparência nas relações estabelecidas entre seus membros e destes com as demais partes interessadas.					
12	Existe política formal disciplinando o uso de informações confidenciais para evitar uso indevido.					
<b>1.2. Categoria: Formulação e Avaliação da Estratégia</b>						
13	A organização realiza planejamento estratégico anual, revalidando a visão e definindo os principais objetivos estratégicos para o ano.					



14	O planejamento estratégico conta com a participação de todos os líderes da organização					
15	A organização possui instrumentos formais para monitorar os objetivos estratégicos ao longo do ano, incluindo indicadores de performance.					
16	São realizadas reuniões pelo menos bimestrais de avaliação do planejamento estratégico, com a participação dos líderes da organização.					
17	Essas reuniões geram mudanças efetivas de rumo, quando necessário e essas mudanças são formalizadas.					
18	A estratégia é clara e divulgada para todos os níveis da organização.					
<b>2. Dimensão: Estruturas</b>						
<b>2.1. Categoria: Conselho de Administração</b>						
19	A empresa possui um conselho de administração atuante e que define as estratégias do negócio e acompanha a gestão.					
20	O Conselho de Administração conta com um regimento interno, aprovado pelos sócios e validado pelo próprio Conselho.					
21	O presidente do conselho e o Diretor Geral (CEO) têm papéis distintos e claramente definidos.					
22	O Conselho de Administração é formado por pelo menos 5 membros e conta com, pelo menos dois membros independentes					
23	Os mandatos dos conselheiros são definidos e as regras de renovação são claras.					
24	Os conselheiros são remunerados segundo critérios de mercado, incluindo fixo e variável de acordo com o desempenho da empresa.					
25	O conselho de administração realiza avaliação do conselho e dos conselheiros anualmente.					
26	As reuniões do Conselho de Administração são preparadas com antecedência, com a divulgação da pauta e fornecimento prévio de material para análise.					
<b>2.2. Categoria: Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente</b>						
27	A empresa conta com um comitê de auditoria, formado em sua maioria, por conselheiros independentes.					
28	A empresa conta com comitês temáticos em número adequado para apoiar as decisões do conselho de administração.					

29	Os membros dos comitês temáticos possuem experiência e conhecimento sobre os assuntos tratados.					
30	A empresa conta com um conselho fiscal estruturado e que conta com membros independentes.					
31	O conselho fiscal participa regularmente das reuniões do conselho de administração.					
32	A empresa conta com auditoria independente.					
<b>3. Dimensão: Processos e Gestão</b>						
<b>3.1. Categoria: Código de Conduta</b>						
33	A organização possui um código de conduta e um programa de orientação para todos os que fazem parte da empresa, para que incorporem os princípios e valores nas práticas do dia-a-dia.					
34	O código de conduta é conhecido por todos os funcionários e gestores, que se comprometem formalmente com o mesmo.					
35	O Conselho de Administração avalia o cumprimento do código de conduta, pelo menos anualmente.					
36	O código de conduta prevê que ações devem ser tomadas no caso do não cumprimento do mesmo.					
37	Existe coerência entre o código de conduta e as práticas organizacionais no dia-a-dia.					
<b>3.2. Categoria: Gestão tributária, trabalhista e previdenciária</b>						
38	O Conselho de Administração possui competência para analisar adequadamente as questões tributárias e previdenciárias e orientar as ações da empresa.					
39	O Conselho de Administração considera os impactos tributário e previdenciário ao aprovar o planejamento estratégico e operacional.					
40	O Conselho de Administração analisa com frequência as posturas e ações praticadas e os impactos trabalhistas nas demonstrações financeiras.					
41	O Conselho de Administração possui competência para analisar adequadamente as questões trabalhistas e orientar as ações da empresa, fiel e amplamente a legislação trabalhista					
42	A empresa cumpre em todos os seus aspectos.					
<b>3.3. Categoria: Eficácia dos Órgãos de Governança</b>						
43	Há um ambiente de diálogo e a busca pelo consenso nas decisões do Conselho de Administração.					

44	Os Comitês temáticos atuam de forma eficaz produzindo soluções e/ou recomendações de impacto para a organização.					
45	O Conselho Fiscal revisa e aprova todas as demonstrações financeiras.					
46	O Conselho de Família, quando existente, é atuante nas funções para as quais se propõe.					
47	A auditoria independente atua de forma plena e satisfatória, prevenindo riscos e orientando o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração					
48	A Diretoria Executiva é avaliada pelo Conselho de Administração anualmente de forma clara e construtiva, por meio de processos formais alinhados aos objetivos					
<b>3.4. Categoria: Direção Executiva</b>						
49	A Direção executiva executa as estratégias conforme definição feita pelo Conselho de Administração.					
50	Os demais diretores da empresa são indicados pelo Diretor executivo e contam com aprovação do conselho de administração.					
51	Existe clareza quanto às responsabilidades e os poderes da Direção Executiva e eles estão formalizados.					
<b>3.5. Categoria: Gestão e Desempenho</b>						
52	A organização conta com modelo de gestão financeira eficaz que assegure o adequado planejamento e alavancagem					
53	As demonstrações financeiras são avaliadas e consolidadas, permitindo avaliação global de todas as empresas do grupo.					
54	A empresa realiza planejamento tributário, buscando sempre economia de gastos com impostos					
55	A empresa emite e divulga relatório anual de prestação de contas, demonstrando o desempenho obtido em todas as dimensões organizacionais.					
56	A empresa conta com processos organizacionais identificados, otimizados e formalizados, de modo a prevenir riscos e assegurar máxima eficácia nas ações e procedimentos.					
57	A empresa conta com organograma e definição clara e formal de atribuições entre os seus membros					
58	A Direção Executiva é escolhida pelo Conselho de Administração, de forma independente.					
59	Existe uma definição clara quanto ao perfil do Diretor Executivo e demais líderes, de modo a facilitar os processos sucessórios nestes cargos.					

60	O modelo de remuneração do diretor executivo inclui bônus por superação de metas anuais e incentivos de geração de valor no longo prazo.					
61	A empresa conta com normas e procedimentos claros e detalhados para orientar sua conduta na gestão e execução das ações do dia-a-dia.					
62	Existe claro alinhamento entre as normas e procedimentos e as estratégias definidas pela empresa.					
63	As normas e procedimentos da empresa são adequadamente disseminados e cumpridos.					
64	A empresa conta com modelo de avaliação do desempenho operacional, com metas e indicadores definidos.					
65	Existe metodologia documentada para mapeamento e classificação de riscos.					
66	A Organização conta com modelo de orçamento implantado.					
67	O orçamento é adequadamente cumprido.					
68	Existe uma clara divisão entre o os orçamentos e fluxos financeiros da empresa e os dos proprietários.					
69	Existe um programa continuado de formação dos gestores da organização, de modo a mantê-los atualizados e capacitados para o exercício de suas funções.					
70	A empresa conta com um processo estruturado de avaliação do desempenho dos seus funcionários, incluindo processos estruturados de feed-back e elaboração de planos de desenvolvimento individual.					
<b>4. Dimensão: Sustentabilidade</b>						
<b>4.1. Categoria: Responsabilidade com os sócios</b>						
71	A gestão do desempenho do negócio é participativa e envolve as principais áreas da empresa.					
72	Existem políticas e planos formais de valorização das competências, com estímulos via modelo de remuneração e incentivos, para o desenvolvimento da carreira dos profissionais na empresa.					
73	Existe um plano estruturado de capacitação que implica em ações efetivas para desenvolver continuamente as competências dos funcionários da empresa.					
74	Existem políticas definidas para os casos de demissões, assegurando avaliações formais para tomada de decisão.					

75	Existem políticas e ações de retenção dos funcionários.					
76	Existem políticas e ações para a recolocação dos funcionários demitidos.					
77	A empresa assume compromisso público de combate à concorrência desleal e se articula em grupos e associações para tratar deste tema.					
78	A empresa desenvolve programas de incentivo para que os funcionários discutam e participem de ações sociais e ambientais.					
<b>4.2. Categoria: Responsabilidade com a sociedade</b>						
79	A empresa possui critérios formais de avaliação dos fornecedores, incluindo critérios de responsabilidade social.					
80	A empresa adota relações de parceria duradouras com fornecedores, apoiando sempre o seu desenvolvimento.					
81	A comunicação da empresa fortalece a busca pela sustentabilidade e contribui para a criação de valores positivos na sociedade.					
82	A empresa age proativamente no tratamento com os clientes, procurando identificar as causas dos problemas e dotando o pessoal de atendimento de autonomia para resolver questões com os clientes.					
83	A empresa mantém estreita relação com a comunidade do entorno, procurando contribuir para o seu desenvolvimento e avaliando o impacto das suas ações.					
84	A empresa desenvolve programas de responsabilidade social com a participação dos funcionários e a manutenção de parcerias de longo prazo com outras entidades					
85	A empresa monitora, de forma frequente e sistematizada, a sua imagem perante os clientes e fornecedores, os investidores, os funcionários e a comunidade.					
86	O monitoramento da imagem da empresa resulta em ações efetivas, com o objetivo de sempre elevar a sua imagem.					
<b>4.3. Categoria: Responsabilidade com o meio-ambiente</b>						
87	A empresa conta com programa de avaliação do impacto ambiental de suas ações e adota medidas mitigadoras.					
88	A empresa desenvolve campanhas internas e externas de conscientização e educação ambiental					
<b>5. Dimensão: Perenidade</b>						
<b>5.1. Categoria: Regras de sucessão</b>						
89	Existem regras definidas para a sucessão do negócio e elas contam com o consenso entre os sócios					

90	Existe planejamento formal para a formação de sucessores, com a implementação de ações efetivas.					
91	A sucessão na gestão faz parte da pauta do conselho e é analisada e monitorada a contento.					
92	A sucessão é baseada em critérios de mérito e competência.					
93	As regras de sucessão são aplicadas igualmente a membros da família e profissionais do mercado.					
94	O Contrato Social da empresa prevê a aceitação de herdeiros, cônjuges, conviventes e outros, bem como a retirada dos sócios.					
95	A empresa possui um plano de ação para a ausência inesperada do seu fundador ou principal acionista. Este plano está atualizado e pode ser implementado a qualquer momento.					
<b>5.2. Categoria: Conselho de Família</b>						
96	Existe um conselho de família estruturado de acordo com regras estabelecidas com os sócios.					
97	O Conselho de família conta com um regimento interno que regula o seu funcionamento, a eleição dos membros, a pauta do conselho e a responsabilidade dos participantes.					

**Quadro 10 – Instrumento de Levantamento de Dados - Questionário. Fonte: Araujo (2010).**